

# **La reforma educativa: Nuevo paradigma, nuevos conceptos<sup>(\*)</sup>**

---

Publicado en Carlota Pérez (2000), *La reforma educativa ante el nuevo paradigma*, Caracas, UCAB/EUREKA, pp.31-46

---

<sup>(\*)</sup> Conferencia en la Asamblea Nacional de Educación. Caracas, Enero, de 1998 (Este trabajo es la versión escrita de la conferencia de la autora en dicha Asamblea. Por un error involuntario de los editores del libro que reúne los discursos y ponencias, el texto publicado fue una transcripción no revisada de la presentación oral).

# INDICE

1. El consenso sobre la reforma y la búsqueda de criterios-guía
2. La descentralización bajo el nuevo paradigma
3. El nuevo significado de “aprender a aprender”
4. Una reforma difícil, a ser realizada por todos

## **1. El consenso sobre la reforma y la búsqueda de criterios-guía**

Estamos viviendo un período confuso, signado por vastas y profundas transformaciones en todos los ámbitos. La ciencia y la tecnología están cambiando aceleradamente el mundo del trabajo y la vida cotidiana. El aparato productivo está siendo estremecido y renovado por la revolución informática, por la globalización de los mercados y por los nuevos modelos de gerencia. Al mismo tiempo presenciamos el deterioro y descalabro de sistemas e instituciones antes sólidas, eficaces y confiables. Sufrimos además un proceso de polarización de la riqueza entre países y en el seno de cada país. En parte por eso, los liderazgos tradicionales van perdiendo legitimidad, junto con los modelos políticos que practicaban y las ideologías que los sustentaban. Estos son fenómenos típicos de los períodos de transición de un patrón tecnológico a otro; de las épocas de cambio de paradigma, que ocurren cada cincuenta o sesenta años.

En medio de tanta turbulencia e incertidumbre se ha venido conformando un creciente consenso alrededor del papel crucial de la educación en la determinación del potencial de cada país. La reforma educativa “está de moda” en todos los ámbitos de la sociedad, y de modo particular en el nivel político, donde es vista como la clave de la superación del atraso. Si en tiempos pasados se enfatizaba la dependencia tecnológica como la condición determinante del subdesarrollo, hoy, cada vez más, se asigna ese papel negativo a la sub-capacitación del “capital humano”.

Pero una cosa es reconocer la urgencia de la reforma y otra muy distinta es saber cómo llevarla a cabo. La dificultad es doble: por una parte, hace falta identificar los caminos específicos que conducen a la modernización, por la otra, hay que estar en disposición de recorrerlos. Lo primero supone un acuerdo sobre los criterios para guiar la transformación y, lo segundo, un masivo cambio cultural entre los agentes de cambio (en este caso, los docentes, los políticos, los dirigentes del sistema educativo y, en última instancia, toda la comunidad).

El problema se asemeja al que viven las empresas cuando deciden modernizarse. La mayoría viene de una experiencia exitosa -o al menos de una supervivencia tranquila- aplicando los viejos modelos. Para los empresarios y gerentes, el verse empujados por la competencia globalizada a la aceptación de un paradigma organizativo completamente distinto, es dramático. En efecto, hay que modernizarse para poder sobrevivir y prosperar en mercados cambiantes y exigentes en lugar de los tradicionales mercados locales, estandarizados y resignados.

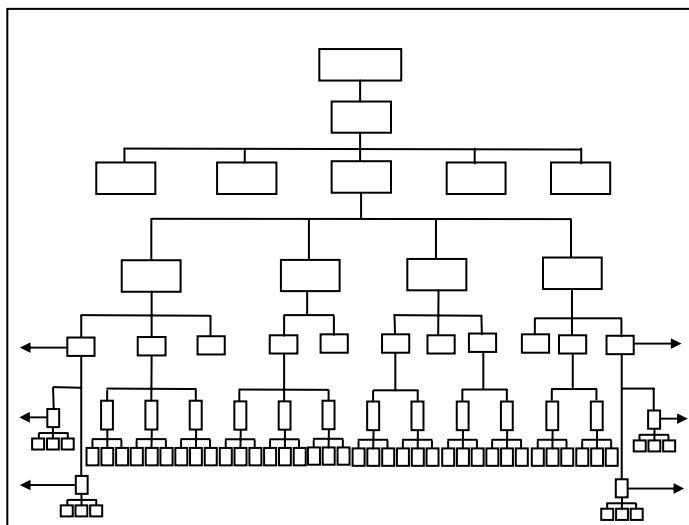
Esa modernización supone, entre otros, sustituir las tradicionales pirámides jerárquicas por estructuras en red con verdadera delegación de poder; las prácticas rutinizadas y optimizadas por las de mejora continua; la separación taylorista entre los que piensan y los que hacen por la recomposición de tareas para la participación creativa a todos los niveles. Todo ello implica el abandono radical de la vieja actitud hacia el personal. De ver a los trabajadores y empleados como un costo a minimizar, hay que pasar a incorporarlos como socios técnicos en la construcción y despliegue de las competencias que fundamentan el éxito de la empresa (es común entre las empresas modernas costearle un curso a un empleado e inmediatamente aumentarle el sueldo por poseer competencias adicionales). En consecuencia hay que también dejar de negociar de manera conflictiva, suponiendo intereses contrapuestos, y aprender a

cooperar según los llamados juegos de suma positiva, donde todos ganan, concibiendo al personal como dueño de un conocimiento productivo -de un capital humano- indispensable para la empresa. Cambios tan profundos de actitud y de conducta constituyen, ciertamente, un cambio de cultura, un cambio de “sentido común”. Por eso no es de extrañar que el proceso de modernización de las empresas sea tan lento y sólo se acelere frente a condiciones muy intensas de competencia, cuando está en juego la supervivencia misma en el mercado.

Las instituciones del sistema educativo no enfrentan presiones tan directas, aunque no cabe duda que las exigencias sociales de pertinencia, efectividad y eficacia se hacen cada vez más severas. En esas circunstancias, es crucial poseer criterios claros sobre el rumbo a seguir para lograr los resultados deseados en un plazo razonable.

Lo que quiero sugerir aquí es que los mismos principios que aplica la empresa productiva para su transformación sirven como fuente de criterios para la reforma educativa. Esto, a primera vista, nos escandaliza. No obstante, el paradigma organizativo de cada período histórico es simplemente la forma más efectiva que posee la sociedad de estructurar un grupo humano para realizar una tarea compleja. El hecho de que sea la empresa productiva la primera que lo ponga en práctica no impide que otros lo aprovechen.

Si yo les muestro este organigrama, ¿Creen Uds. que pueden distinguir de qué organización se trata?



¿Será una gran empresa industrial o un hospital? ¿El gobierno francés o la vieja Unión Soviética? ¿Una compañía eléctrica o una universidad? ¿Un gobierno central, una gobernación o el ministerio de educación? ¿Un banco, un liceo o un museo? ¿Una compañía pesquera o una rama del ejército? ¿Un gran partido político o un sindicato? No es posible saberlo.

Esa era simplemente la pirámide jerárquica compartimentada por funciones que representaba, hasta hace muy poco, la mejor de las estructuras organizativas y la más apropiada para el mundo

de la producción en masa. Hoy está disponible una forma de organización mucho más efectiva y, sobre todo, más adecuada a la sociedad del conocimiento.

A medida que se vaya reconociendo la obsolescencia del modelo tradicional y la superioridad de la moderna organización en redes flexibles, las diversas instituciones la irán adoptando, una tras otra, y la irán adaptando a sus especificidades. Así se propaga un paradigma. Es un lento y doloroso proceso de abandono de las ideas y prácticas conocidas y por mucho tiempo confiables y efectivas para aceptar y adoptar un modo distinto de hacer las cosas.

La organización empresarial moderna lleva más de dos décadas desarrollándose; sobre ella se han escrito innumerables libros, tanto académicos como de consultoría y hay un cúmulo considerable de experiencias en distintas culturas y en diversos contextos. Para quienes emprendemos -o estamos inmersos en- el proceso de modernización de cualquier institución, es una gran ventaja poder recurrir a un modelo ya existente, donde múltiples procesos de ensayo y error han venido afinando los conceptos, evaluando las prácticas y descubriendo las dificultades específicas de este cambio de paradigma y las maneras de superarlas. Ese rasero externo puede servirnos para definir los principios guía de la transformación, orientar la creatividad organizativa y sopesar la posible efectividad de las propuestas.

En el caso particular del sistema educativo, hay una razón adicional para prestarle seriamente atención al nuevo patrón tecnológico y al paradigma gerencial que lo acompaña. Ese es el contexto de trabajo al cual se van a incorporar los ciudadanos de mañana. En consecuencia, conocer los requisitos de formación para participar en las organizaciones modernas es conocer parte esencial de los requerimientos al sistema educativo.

Colocándome desde ese punto de observación, voy a examinar dos de los conceptos más frecuentemente utilizados al hablar de la reforma educativa: la descentralización y “aprender a aprender”<sup>\*</sup>.

La comprensión profunda de los conceptos del nuevo paradigma nos impedirá caer en el espejismo del cambio en el discurso. Ese es un mal que afecta a todas las organizaciones que abordan una transformación tan profunda. La tendencia natural es a incorporar el nuevo lenguaje, vestir con él las viejas ideas y seguir con las conductas acostumbradas. Esto es comprensible y muy humano. Cambiar de paradigma es un proceso duro y doloroso. Y, sin embargo, nuestro éxito como sociedad dependerá de hasta qué punto logremos realizar el cambio real requerido.

---

<sup>\*</sup> Para un desarrollo más completo de este enfoque, ver: Pérez Carlota “Nuevo patrón tecnológico y educación superior: Una aproximación desde la empresa” en G. López-Ospina (ed.), Retos Científicos y tecnológicos, vol. 3, UNESCO, Caracas, 1991, pp. 23-49

## **2. La descentralización bajo el nuevo paradigma**

Cuando se habla de descentralización surgen con frecuencia dos tendencias aparentemente opuestas: La propuesta de dispersión total, que exige completa autonomía y niega la necesidad de un centro rector, y la que supone la creación de muchos centros con una estructura muy parecida a la de la vieja pirámide centralizada. En realidad, ambas se nutren de las ideas del viejo paradigma: La primera niega la centralización sin superarla, la otra la conserva, transfiriéndola a unidades de menor escala y formando una pirámide de pirámides. La primera surge de aspirar al poder desde las regiones; la segunda de aferrarse al poder desde el centro.

El concepto moderno de descentralización no es ni lo uno ni lo otro, sino una combinación distinta, más compleja y más poderosa: la red integrada, interactiva y dinámica, donde ambos extremos tienen gran poder y se complementan.

Se trata de una estructura achatada con un centro de carácter estratégico, proveedor de lineamientos, recursos y servicios, evaluador de resultados y promotor de interacciones y mejoras. Las unidades que forman la red tienen altos niveles de autonomía y – dentro de los lineamientos estratégicos- toman decisiones que llevan a una adaptación cada vez mayor a la especificidad del medio donde actúan. Con ello se van diferenciando entre sí, aunque luego proceden a un enriquecimiento mutuo, pues la comunicación horizontal entre unidades descentralizadas es tanto o más intensa que la que mantienen con el centro. El aprendizaje y evaluación constantes y el intercambio de experiencias son un modo normal de operar en las redes, así como lo es la profunda vinculación interactiva con el medio exterior donde opera cada unidad o cada grupo de ellas.

Esto significa aprovechar lo mejor de lo grande y lo pequeño, de lo central y lo local, de lo común y lo distinto para crear una estructura, flexible, creativa, cambiante y dinámica capaz de responder a los requerimientos igualmente cambiantes de la sociedad que está siendo construida y moldeada bajo el nuevo paradigma.

Más aún, detrás de la descripción funcional de ese paso de las pirámides a las redes se encuentra un hondo cambio conceptual en campos de mucha importancia para toda organización. Uno de ellos se deriva precisamente del alto nivel de autonomía de los integrantes de organizaciones en red. Las decisiones por mayoría, fundamento de la disciplina organizacional en las pirámides jerárquicas compartimentadas, no funcionan ya. Se puede esperar obediencia de una persona que esté en desacuerdo con un lineamiento, pero es imposible esperar creatividad en esas condiciones. Por eso las organizaciones descentralizadas modernas se basan en consensos pacientemente construidos. Esas palabras que han puesto de moda los consultores “visión, misión y valores” constituyen una típica estructura para facilitar el logro de los consensos básicos iniciales. Sin embargo, los mecanismos organizativos de construcción y realimentación de consensos tienen que ser permanentes y capaces de mantener vivo el intercambio de ideas.

Otro de los cambios conceptuales se refiere al concepto de poder y autoridad. La vieja pirámide jerárquica estaba basada en los principios tayloristas que separan a los líderes y planificadores de los ejecutores. Hay unos que piensan y mandan y otros que obedecen (a veces preferiblemente

sin pensar), con varios escalones de gerentes intermedios sirviendo de correa de transmisión y mecanismo de control. En el fondo se trataba de un modelo militar. La estructura de poder en las redes se parece más a una orquesta, donde la creación conjunta, orientada por el director, se construye gradualmente en los ensayos, mejorándola continuamente y basándose en la competencia y talento de cada uno de los solistas y de los miembros del conjunto. El basamento del poder del líder es la capacidad de cada integrante de la organización y el consenso sobre el objetivo común; su autoridad se sustenta en su propia habilidad para estimular esas capacidades hacia el logro de la cooperación creativa.

Una organización como esa no es fácil de montar ni se hace de la noche a la mañana. Menos fácil aún es modernizar una organización existente, teniendo que poner casi “patas arriba” las nociones, las actitudes y las prácticas tradicionales. Reconociendo esa complejidad, hay que prestarle atención a las estrategias de cambio.

Una organización creativa, autónoma y flexible no puede ser impuesta desde el centro. Los medios sí influyen sobre los resultados. Tampoco es seguro que a los planificadores, desde arriba, se les ocurra siempre el mejor modelo a seguir. Incorporar la creatividad de todos es un principio estratégico esencial. Por eso son más idóneas las estrategias basadas en procesos modulares, en experiencias piloto con comunicación horizontal y otras formas que favorezcan la identificación de lo exitoso por ensayo y error y la propagación del éxito por imitación e interacción directa.

Por otra parte, la vieja separación entre diseño y ejecución no funciona en el mundo de las autonomías locales, la flexibilidad y la mejora continua. Lo que mejor funciona es la retroalimentación entre los dos procesos, haciendo que cada paso de ejecución, a partir de un esbozo de diseño preliminar, sea un paso en el mejoramiento del diseño y que eso, a su vez, reoriente la ejecución, de tal manera que no hay ni diseño definitivo ni acción inmejorable.

Estos procesos experimentales suponen perderle el miedo a la “duplicación de funciones” y el terror a las posibles “equivocaciones”. Está demostrado que librarse de esos frenos es el verdadero secreto de la creatividad descentralizada. De hecho, sin cometer errores, ni se aprende ni se inventa nada.

En resumen, la descentralización en redes supone una distribución del poder, donde cada integrante de cada nivel, desde el central hasta el local, asume plena responsabilidad por la creatividad y la calidad en el ámbito que le corresponde y coopera con los demás, en diversas formas, para el logro de los objetivos comunes. En el fondo, se trata de pasar de la democracia representativa a la democracia participativa.

### **3. El nuevo significado de “aprender a aprender”**

Entre los muchos cambios producidos por el inmenso poder de las herramientas informáticas está el de aumentar la velocidad del cambio científico-técnico y el facilitar la aceleración de los procesos de innovación. Esto exigirá establecer mecanismos institucionales para reciclar el conocimiento e inculcar la apertura a cambiar como actitud básica de los ciudadanos. Tenemos que empezar a aceptar que, de ahora en adelante, la principal rutina será el cambio, tanto en el trabajo como en la vida cotidiana.

Por otra parte, el acceso inmediato a la información mundial a través de las computadoras y de Internet, supone actitudes y habilidades que promuevan la autogestión del aprendizaje. Aprender a articular preguntas puede ser más importante que aprender a responderlas; saber seleccionar entre soluciones alternativas puede resultar tanto o más poderoso que tratar de inventar una solución. Saber explorar y reunir información relevante para alimentar los procesos de innovación, puede convertirse en una de las habilidades básicas de todo ciudadano activo.

Esto significa que le ha llegado el tiempo a esa hermosa idea de “enseñar a aprender”. La ventaja es que ya no es sólo una excelente estrategia pedagógica, sino que se está convirtiendo en una necesidad vital, es decir, en la mejor estrategia para adaptarse a vivir en el futuro que se avecina.

Y el cambio de orientación no se limita al comportamiento del docente y el alumno. Puesto que vivir en la sociedad del conocimiento supone un ambiente de cambio permanente, ya no se puede pensar en impartir un conjunto de “saberes” durante la juventud y confiar en que con ellos se podrá recorrer la vida entera. Ello implica que desde el punto de vista institucional, la educación permanente tiende a dejar de ser un complemento del sistema formal, para convertirse gradualmente en su esencia misma. La existencia de espacios educativos permanentemente accesibles a todos y concebidos como espacios abiertos al intercambio fructífero con el mundo exterior, parece ser el camino a recorrer. Y algo similar se puede decir sobre la necesidad de encontrar modos de adaptar los contenidos de los libros de texto, especialmente – pero no sólo- los de nivel universitario.

Al igual que en la empresa moderna, el tiempo para la creatividad constante y la mejora continua le ha llegado a cada uno de los integrantes del sistema educativo. Con ello llega también la posibilidad de una mayor satisfacción en el trabajo.



#### **4. Una reforma difícil, a ser realizada por todos**

Espero que este breve examen de apenas dos conceptos baste para reconocer la complejidad de la transformación que tenemos por delante. Confío también haber ilustrado la utilidad de recurrir al cambio de paradigma y a los procesos de modernización en la empresa como fuente de criterios y como rasero externo para profundizar en la reflexión sobre el rumbo de la reforma educativa.

Claro que todo este proceso de transformación es sumamente traumático. Sólo el tener que cambiar profundamente de actitud y modificar conductas que se consideraban logradas y optimizadas genera desconcierto, confusión y, a veces, hasta desagrado. Tener además la responsabilidad de ayudar a modernizar a otros, cuando uno está aún modernizándose a sí mismo y batallando con su propia inercia, agrega una nota paradójica a la dificultad.

En realidad, el proceso de cambio que estamos viviendo nos lleva a aprender a manejarnos en un mundo de paradojas. Hasta ahora hemos estado acostumbrados a pensar en términos de agudas dicotomías y de fuertes conflictos. El nuevo paradigma parece conducir a formas inéditas de colaboración y a la superación de muchas de las viejas dicotomías. Ya vimos, al discutir el concepto y la práctica de la descentralización, como lo central y lo local no son conceptos opuestos sino los dos componentes interactivos del dinamismo de una red. Igual ocurriría con diseño y ejecución; estos ya no son procesos distintos, ni secuenciales, ni separados, sino dos elementos dinámicos en interacción para llevar a cabo procesos de cambio. Y la experiencia nuestra y de otros países nos ha estado mostrando cuan efectivamente puede darse la cooperación entre empresas y escuelas para verdadero beneficio de todos los involucrados.

En relación con la reforma educativa, por cierto, se ha venido manejando una dicotomía que vale la pena reanalizar: la opción entre la masificación o la excelencia para unos pocos. ¿Qué impediría combinar los dos y perseguir la excelencia para todos? Yo sugeriría que el obstáculo está en mantener implícitas las viejas definiciones. Si por “masificación” se entiende igualitarismo y, por “excelencia”, educación para élites de alto nivel, la combinación será imposible. En cambio, no es tan inalcanzable aunque altamente exigente, aspirar a una educación básica de alta calidad, capaz de liberar la creatividad de todos, junto con la apertura de infinidad de caminos educativos distintos, buscando la excelencia en cada uno. Si a eso se agrega el entender el proceso educativo, no como un bagaje inicial que cataloga a cada persona para siempre, sino como un apoyo constante al progreso personal, a lo largo de la vida, entonces la “excelencia de masas” se convierte en una meta pensable y viable.

No obstante, quizás lo más difícil de asimilar sea lo caótico de este proceso de cambio en particular, por su especificidad. El viejo paradigma tenía en el corazón mismo la necesidad de mantener el control de la gente, los procesos y los resultados, junto con el reverso de la misma moneda: la actitud dependiente y pasiva de los dirigidos. El nuevo paradigma exige que los de arriba aprendan a liderizar sin controlar, al mismo tiempo que los “de abajo” aprendan a ser emprendedores y proactivos. Por supuesto que para los dirigentes no es fácil aprender a confiar en la gente; a delegar y esperar para evaluar resultados más tarde; a dejar que distintos grupos se muevan en direcciones diferentes en sus exploraciones; a permitir que los errores se vayan reconociendo y corrigiendo en la práctica; enseñando a sus autores los caminos a evitar; a dejar

que la sociedad penetre en el mundo educativo y participe plenamente como actor legítimo, apoyando los procesos.

Tampoco es fácil para los dirigidos abrazar la autonomía, después de tantos años de dependencia. Por mucho que las frustraciones nos hayan hecho soñar con ello, asumir la responsabilidad resulta arduo. Lo mismo ocurre cuando se plantea dejar de esperar las decisiones de arriba, no culparlos a “ellos” de lo que no funciona, ver los procesos como propios y tomar la iniciativa.

Nada de eso es sencillo o fácil de aceptar, ni para los unos, ni para los otros. No obstante, todo es probablemente necesario para lograr una reforma educativa profunda, capaz de responder a las exigencias de la sociedad que podemos y debemos construir, para lograr el bienestar de todos en las condiciones del Siglo XXI.