

7 PROPUESTA GENERAL

7.1 Con respecto a los resultados del Taller Encuentro

El Taller Encuentro de Reflexión Evaluativa para el Desarrollo Institucional del Plan de Educación de Prevención Atención y Recuperación de Desastres del Municipio de Medellín al consolidar y fortalecer al SIMPAD cumplió con los objetivos previstos y aportó elementos para formular, implementar y realizar el seguimiento del Plan Coordinado Municipal de Educación e Información para la Prevención de Desastres y para iniciar un proceso de desarrollo institucional que le garantice a la Comisión de Educación el mejoramiento de su gestión en forma integral, para lo cual se planteó un modelo de acción, basado en la formulación participativa de cuatro estrategias articuladoras y cinco áreas aglutinadoras de los aspectos a mejorar.

Se presenta un resumen de los principales aspectos y logros, consignados en la memoria del taller y que el grupo de participantes en un proceso de evaluación institucional participativa, consideró pertinentes y prioritarios de trabajar para lograr el mejoramiento sostenido del Sistema a nivel general y particularmente para la estructuración de lineamientos conceptuales y operativos que guiaron la formulación, implementación y seguimiento del Plan de Educación.

Los resultados de la evaluación participativa del Sistema han permitido constatar el logro de las expectativas con las cuales se formuló el taller, algunas de ellas fueron:

- Desarrollo de un proceso sinérgico de cooperación y articulación interinstitucional.
- Identificación y corrección de obstáculos e identificación y priorización de los principales puntos potenciales de mejoramiento de las acciones.
- Identificación, priorización y operación conjunta de acciones a corto, mediano y largo plazo a partir del desarrollo institucional cooperado de los puntos potenciales de mejoramiento.
- Desarrollo de la metodología de seguimiento del proceso que ha permitido detectar los avances y problemas del Plan de Educación.
- Síntesis en una memoria del proceso del taller encuentro con los principales lineamientos para

la formulación y desarrollo del plan educativo. Generación de un proceso de trabajo de grupo que ha permitido evaluar las potencialidades de mejoramiento de las actividades del Plan.

Priorización hecha de elementos a tener presentes en el Plan Educativo

Se sintetizaron en tres grandes bloques o paquetes algunos elementos considerados fundamentales para el desarrollo del Plan Educativo ellos fueron:

- 1: **Acciones con los grupos meta**
- 2: **Aspectos administrativos**
3. **Aspectos metodológicos y conceptuales**

La ampliación de los contenidos de cada paquete se consignó en el análisis y resultados con un mayor detalle se puede consultar la memoria anexa a la investigación.

Se priorizaron los puntos de mejoramiento potencial, y se estructuraron en patrones para ser operados en estrategias, programas, acciones y proyectos dentro del Plan de Educación. Se señaló en orden de prioridad los patrones que el grupo participante consideró pertinentes para mejorar la acción del Sistema Municipal. Para ampliación de los contenidos de los patrones ver en anexos la "numeración de los puntos de mejoría potencial" y las diferentes clasificaciones realizadas por el grupo.

Estrategia para la articulación de los puntos de mejoría potencial al Plan de Desarrollo del Municipio.

En concordancia con los objetivos del taller y dentro de una estrategia de complementación, **los puntos de mejoría potencial se articularon al Plan de Educación para la Prevención y Atención de Desastres, visto como un componente sectorial del Plan de Desarrollo del Municipio;** para ello y dado el estado de las diferentes acciones que se realizan dentro del Sistema Local de Prevención, se recomendó, que los puntos de mejoría potencial complementaran el **Programa de "Preparación para la prevención y atención de desastres"**, inscrito en el Banco de Proyectos Municipal a través del **"proyecto educativo de información pública y comunicación para la prevención"**. Esta

articulación, permitió organizar un plan de acción en forma real al contar con la factibilidad financiera a mediano y largo plazo por la seguridad que ofrece su registro en el Banco de Proyectos y en el Plan de Inversiones anuales. Sin embargo cabe la pena anotar que por la forma vertical de manejo de los recursos ha habido entorpecimientos a los flujos de capital previstos inicialmente para las actividades del Plan.

Para efectos del desarrollo y seguimiento del Plan Educativo se recomendó **particularizar los puntos de mejoría potencial complementando las actividades previstas en cada una de las metas del proyecto inscrito en el Banco de Proyectos, priorizando a corto, mediano y largo plazo** y teniendo presente las intenciones del actual Programa de Gobierno, con el objeto de contar con la factibilidad (voluntad) política necesaria para el éxito del programa y proyecto al cual se ha hecho referencia.

Al interior del "Proyecto educativo de información pública y comunicación para la prevención de desastres en Medellín" **se retoman las metas y tiempos previstos, como directrices para la ubicación de los puntos de mejoría potencial.** Correspondió a la Comisión de Educación la tarea de operacionalizarlos a corto, mediano y largo plazo según las estrategias priorizadas, tanto por la Dirección del Sistema Local, como por la priorización de patrones de puntos de mejoría potencial realizada por el grupo de participantes al interior del taller, y según las propias necesidades y posibilidades de desarrollo institucional de la Comisión de Educación y de las potencialidades y restricciones generadas en las relaciones interinstitucionales internas y externas al Sistema en su proceso de implementar el Plan de Educación.

Para operar los puntos de mejoría potencial y diseñar el Plan de educación se sugirió, en una primera instancia, hacerlo en **Mesas de Trabajo Temático** para posteriormente **llevar las conclusiones a Mesas de Trabajo de Concertación Interinstitucional** que permitan la asignación de los recursos y predisposición de voluntades de trabajo necesarias. Este aspecto de concertación tuvo y sigue teniendo problemas, dado que la Coordinación del Sistema no ha realizado en este sentido una gestión de articulación.

Dentro del espíritu de complementación de acciones para el **diseño, ejecución, seguimiento y control del Plan de Educación visto no como documento**

sino como PROCESO, se torna fundamental la coordinación de las acciones en un Plan de Acción. Para apoyar su concreción, se hacen algunos comentarios generales, precisiones y recomendaciones que han sido discutidas con la Comisión de Educación.

La elaboración participativa del Plan de Educación por la Comisión de Educación, plantea un reto interesante, que en una mirada de corto plazo, puede verse como lento en su desarrollo, pero que a mediano y largo plazo mostrará sus beneficios al ser compartida por las diferentes instituciones que conforman la Comisión ya que el proceso de formulación del Plan y la necesidad de articular las acciones permanentes, **va consolidando la eficiencia del grupo y produciendo un apropiado desarrollo institucional y un proceso de auto-formación.** Las relaciones inter-institucionales e interdisciplinarias usualmente no son fáciles y son el origen de muchos conflictos y fracasos en los Planes, aspecto que se minimiza al realizarse participativamente ya que cada institución y disciplina y funcionario van aportando su experiencia y motivación, construyéndose enlaces y relaciones sinérgicas durante el diseño del Plan, que garantizan una mejor ejecución y una mayor capacidad de control del mismo.

A manera de guía general se propusieron como aspectos fundamentales que deben analizarse para proponer un programa o proyecto y su respectivo Plan de Acción:

- Identificación clara del problema, a partir del análisis del diagnóstico.
- Objetivos del cambio que se persigue al intervenir el problema o situación (objetivos generales o de Desarrollo y particulares).
- Resumen concreto de los beneficios esperados.
- Descripción de las actividades que se necesitan para desarrollar el proyecto (con posibles fases que estructuren el proceso).
- Descripción de los recursos humanos, físicos, técnicos, financieros y de tiempo que requiere el proyecto y responsabilidades.
- Costo del proyecto (estudio de factibilidad).
- Fuente de financiación.
- Sectores comprometidos en la ejecución del proyecto.:
- Cronograma de actividades y requerimientos.:
- Ejecución del proyecto (programación y gestión).:

- Monitoreo y evaluación (mecanismos de control y seguimiento definidos) Análisis de sostenibilidad del proyecto, Factibilidades: técnica, financiera y política:

Estas recomendaciones y algunos de los comentarios generales realizados, surgen en principio de carencias y/o ausencias observadas en los resultados del taller, de una visualización de los diferentes puntos de mejoría potencial, de su articulación en los patrones y de su localización en el Cuadro Cadena de Causalidad. Se mencionan con el ánimo de aportar al mejoramiento del proceso de formulación del Plan.

Es necesario que el grupo de trabajo **profundice en el Marco Legal del Sistema** para desarrollar estrategias de interacción, educativas y pedagógicas.

Así mismo es necesario **conocer los enlaces posibles** con las políticas internacionales, nacionales, departamentales, metropolitanas y locales.

Se debe **incorporar un análisis del Programa de Gobierno** para visualizar las factibilidades políticas.

Se debe tener presente **las funciones y competencias y los recursos** de cada una de las instituciones que interactúen en el Plan, sus formas de interacción y organización actual para no repetir u obstaculizar los procesos existentes.

Definir y socializar la "misión" institucional tanto del Sistema como de la Comisión de Educación que contiene el Plan.

Conocer y definir los principios conceptuales y filosóficos que estructuran las acciones de cada una de las instituciones referidos al menos al Plan de Educación.

Definir los criterios metodológicos para la elaboración del Plan en forma participativa y concertada.

Organizar un **programa de autoformación en la Comisión de Educación** que potencie el proceso de formulación, ejecución y seguimiento del Plan.

Definir las personas y responsabilidades internas de la Comisión para efectos de la construcción del Plan. Conformación del equipo de trabajo responsable de la gestión del Plan. Se sugiere **Mesas de Trabajo Temáticos y Mesas de Concertación**

Interinstitucional para definir los mecanismos de coordinación con las otras Comisiones del COME.

Cuantificar en lo posible los recursos institucionales, tanto humanos como financieros.

Redefinir en forma más precisa los objetivos y resultados esperados del Plan.

Estructurar los mecanismos de coordinación con la Dirección del Sistema Municipal y estructurar los compromisos.

Los resultados obtenidos con el método de diagnóstico Sinérgico, permiten a través de la priorización de los puntos de mejoría potencial, su ubicación en la estructura organizativa para ser considerados en un Plan de Acción de Desarrollo Institucional del Sistema Local. Con base en los resultados expresados en los puntos de mejoría es posible observar frente a la utopía operativa y al marco teórico operativo, que **para algunos participantes no es claro el tipo de historia que el Sistema quiere ayudar a crear**. Aunque en los documentos de creación del Sistema se hace referencia a ello parece **no estar en la conciencia de algunos participantes**, quizá se debe en parte a la renovación de personal y a estar recientemente creado el Sistema, el cual se confunde aún con el COME.

Parece existir cierto **descontento sobre las motivaciones para la participación de algunas instituciones** en el sistema ya que se reclama un mayor compromiso institucional, se requiere de un trabajo de motivación en este sentido. Parece necesario **crear una instancia que permita una capacitación teórica** que ayude a entender y explicar el porque de las hipótesis con las cuales se manejan los diferentes programas del Sistema y la necesidad de participación en los mismos.

Se debe resaltar la **necesidad del análisis periódico** en el cual se incluyan personas adecuadas y a juicio de la Coordinación del Sistema, Es importante que se cuente con un buen análisis de la realidad local, regional y nacional sobre la educación en la prevención, tanto de tipo subjetivo como coyuntural y estructural, el análisis de la realidad implica también el conocimiento de las vulnerabilidades institucionales. En este sentido aunque el Sistema esta diseñado en los Acuerdos de creación, no está aún claramente estructurado para operar en la realidad como sistema.

Importa observar con detenimiento, en un análisis subjetivo, las capacidades, opciones y momento por el cual pasa el personal del Sistema, **se insiste en capacitación y mayor compromiso**. Ciertos aspectos (análisis objetivo) de descoordinación forman parte de la estructura lógica de funcionamiento institucional del Municipio, en donde no aparece clara la relación sistémica para operar la prevención y recuperación (no sucede en el proceso de atención en el cual si se opera en forma eficiente como sistema), Esto importa al Plan de Educación por la necesidad de una acción de formación interna.

La estrategia no esta en el centro de la conciencia del personal, es necesario definirla para poder definir con mayor precisión las líneas de trabajo a corto mediano y largo plazo, en este sentido **faltan actualmente un proceso interno de planeación que este acompañado de un desarrollo institucional adecuado operativamente**. Es cierto que el Sistema se ha creado y modificado recientemente y que es necesario trabajar en consolidarlo y robustecerlo a corto plazo.

Las políticas generales deben diseñarse con base a objetivos a mediano y largo plazo y que estén incorporados en el sentir de las diferentes instituciones que conforman el Sistema. Es importante pensar que todo el Sistema es educativo, que la educación no es solo un problema de la Comisión de Educación, es un aspecto que atraviesa lo institucional Municipal y lo social. Es decir es un aspecto eminentemente de desarrollo cultural.

Se perciben necesidades de capacitación interna especialmente en planeación estratégica, y necesidad de facilitar la comunicación interinstitucional tanto a nivel Municipal como con el Área Metropolitana. Se observa que algunos **participantes pertenecientes a comisiones del Sistema no conocen con claridad las funciones propias**.

El grupo plantea como una fuerte prioridad la necesidad de la planificación y de la investigación, lo cual es un aspecto muy positivo por estar en el interés del personal. Así mismo se observa el querer investigar para el trabajo directo con los grupos meta

lo cual implica incrementar el trabajo educativo y organizativo interno de formación y de operacionalización de actividades.

Estas consideraciones evaluatorias en la cual pueden predominar aspectos negativos no demeritan el sólido y brillante trabajo hasta ahora realizado, simplemente se hace referencia a ellos como una preocupación para el mejoramiento del sistema operativo del municipio referido al Plan de educación sobre desastres. Se reconoce el trabajo invaluable realizado por muchas personas e instituciones en la consolidación del Sistema Municipal y que han hecho de Medellín un ciudad líder en el aspecto preventivo a nivel Nacional. Se quiere dejar constancia del agradecimiento a los miembros del convenio Col94/012 por la gran colaboración para la realización del taller

Puede existir una discrepancia en los puntos de mejoramiento expresados por el colectivo y que aparecen como resultado y las intenciones políticas de desarrollo institucional de la Coordinación del Sistema en razón a que la Coordinación no socializó durante el taller sus puntos de mejoría potencial.

Es necesario ampliar el diagnóstico participativo o la evaluación del Sistema referido a la eficiencia y eficacia de las actividades educativas con los grupos meta. Para esta fase siguiendo el esquema previsto de identificar los puntos de mejoría potencial se sugiere que la Comisión de Educación adelante un sondeo de opiniones con los diferentes grupos hacia los que se han orientado las acciones educativas con el objeto de enriquecer el diagnóstico sinérgico de puntos de mejoría potencial. Se sugiere un cuestionario simple, adecuándolo a cada grupo meta, que pregunte básicamente los siguientes aspectos:

En su opinión cual o cuales serían los aspectos de mejoría que deberían impulsarse por: . . (Identificar el responsable de la ejecución de los aspectos) para resolver los problemas de gestión de los programas, planes, o acciones educativas en los cuales usted ha intervenido y en otras actividades en general, que usted considere pertinentes de mejorar. Numérelas en orden de prioridad:

Aspecto a mejorar

responsable

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Se sugiere en las Mesas de Trabajo Temático realizar algunos ejercicios en grupo, respondiendo preguntas que puedan ser importantes para la formulación del Plan de Educación y complementan los elementos a tener en cuenta en el Plan, que fueron desarrollados en el taller. Ejemplo de ejercicios:

Ejercicio 1: Preguntas:

1. Cuales son nuestros grupos meta actuales?
2. Quienes deberían serlo?
3. Cual es nuestra oferta de servicios o productos actuales?
4. Como debería ser o cuales deberán ser?
5. Quienes pueden realizar lo que hacemos, quienes serían nuestros competidores?
6. Satisface realmente el servicio o producto a nuestros grupos meta?
7. Debemos diversificar, incorporar o mejorar los productos o servicios?

Ejercicio 2:

1. Redacte una propuesta de misión para la comisión de Educación considerando componentes de : Desarrollo económico, social, político y pedagógicos. y aplicando elementos teóricos o conceptuales que el grupo considere pertinentes.
2. Conocidos los principales problemas de gestión que tiene la Comisión de Educación, elija uno y formule un objetivo que apunte a la solución del problema seleccionado.
3. Formule una meta para el problema elegido y el objetivo formulado.
4. A esa meta fórmúlele una estrategia.

Para efectos de la operacionalización de los puntos de mejoría potencial **se diseñaron los cuadros de operacionalización para ser trabajados por la Comisión de Educación en la Mesa de Trabajo Temático, una vez definido las diferentes**

operaciones se recomienda su afinación en detalle en las Mesas de Concertación interinstitucional de acuerdo a los recursos existentes y responsabilidades asumidas. Estas mesas se citarán para el efecto y de acuerdo a los participantes en cada uno de los proyectos que surjan.

Es necesario en las Mesas Temáticas de Trabajo **diseñar una estructura metodológica para el Plan**, en principio se sugiere las tres facetas tradicionales de Diagnóstico, de Formulación y de Implementación. De la fase de diagnóstico hace parte el taller y en ella es esencial un análisis de la realidad a nivel subjetivo y objetivo, en esta fase es necesario acceder a la información pertinente que permita definir y **articular el Plan a las políticas y estrategias existentes**, esto ayuda a definir los programas y proyectos en perspectiva del Plan de Inversiones.

Importa definir algunos términos de referencia, por ello es importante incluir los Proyectos inscritos en el Banco de Proyecto Municipal, ellos serían los estructuradores del Plan si se logra definir con mayor precisión a que política y estrategia pertenecen. **Se debe definir el nivel de participación de los grupos meta en la formulación del Plan.**, con el objetivo de poder particularizar las acciones con ellos y definir las áreas de trabajo centrales adecuándose a su contexto.

Finalmente en la fase de implementación, **es necesario pensar en el proceso de desarrollo institucional más adecuado para el cumplimiento de los objetivos**. Como se adecua la estructura administrativa y los recursos para el Plan, esto ayudará a afinar los programas y las acciones facilitando la fase de seguimiento y evaluación.

7.2 con respecto al análisis de las entrevistas

Se presentan una serie de argumentaciones conclusivas y recomendaciones que recogen el sentir

y la experiencia de los participantes, algunas se retoman textualmente dada la claridad del enfoque y la pertinencia de la observación.

En el SIMPAD, específicamente en las interacciones de la Comisión Educativa están rotos los hilos de comunicación, de relación sistémica, hay conciencia de la necesidad del sistema como tal, y se es consciente de estar inmerso en un ambiente desfavorable y contradictorio, se sabe que hay un sistema a construir y que no se puede desde la parte trabajar independientemente del todo y del cual forma parte el ambiente de trabajo e interacción, pero hay tendencia en el análisis de abstraer las dificultades, de no incorporar todos los problemas y situaciones del ambiente para poder ser operativo y resolver esas situaciones, resolver esto sin embargo, tomará un tiempo de acuerdo a los ritmos generales y particulares de la cultura administrativa en los que se encuentra sumergidos los funcionarios del SIMPAD.

En el Simpad hay un problema de Pertenencia, es una conclusión que sale en forma reiterada en las afirmaciones, actitudes y comportamientos institucionales y personales.

Hay una ausencia de criterios de Sistema incluida la Comisión de Educación, porque al interior de la Comisión, como subsistema se tiene el mismo problema de pertenencia, la cual es vital para la sinergia del grupo, condición para el desarrollo de una gestión sistémica. Hay una "regularidad funcional" que se llama Comisión de Educación dentro de la cual hay sujetos que tienen intereses comunes, institucionales y personales dentro de esta estructura, pero esos intereses no están pensados en forma sinérgica, inclusive algunos miembros son representantes de instituciones sin mayor identidad con el sistema, en los cuales la relación con la institución y su pertenencia al sistema esta rota.

El problema del sistema a más de sus funcionalidades, es un problema de actitudes y comportamientos, de visión y de articulación. Es necesario clarificar los niveles de autonomía para la toma de decisiones frente a las instituciones que se representa. Esto ayuda a la consolidación del Sistema. Hay que desarrollar las autonomías, incorporándolas creativamente, haciendo conciencia que al representar una institución en una comisión, se tienen procedimientos y capacidades para la toma de decisiones, competencias para actuar y eso hay que

clarificarlo con cada una de las organizaciones de la Comisión, cual es la estructura jerárquica del Sistema?, Cuales son las funciones y competencias respectivas, como institución y como miembro de la Comisión?. Por ejemplo la responsabilidad de la Secretaría de Educación frente a las funciones obligatorias asignadas por la Ley General de la Educación tiene que cumplirlas, incluso independientemente de ser la coordinación de la C.E. Funciones específicas cotidianas que ayudan a planificar y determinar autonomías e interacciones y especialidades con sus respectivas articulaciones interinstitucionales.

Se es parte del Sistema donde se supone que todo material educativo debe pasar por la Comisión de Educación - C.E.- en busca de calidad, es un control de calidad de los productos ofrecidos. Hay canales de información pero no hay procedimientos asumidos conscientemente por consenso. Hay que partir, para elaborar el Plan Operativo, del principio que no hay sistema consolidado, hay que construirlo en un proceso, transformando la cultura, el clima institucional y las actitudes personales. Quienes construyen el sistema son cada una de las partes, desde la parte misma y sus interacciones, si alguna interacción esta rota es necesario actuar para componerla.

Se seleccionó la Comisión de Educación para trabajar la investigación, porque forma parte del desarrollo conceptual y metodológico de la misma, Con el seguimiento se observó lo que pasó con el Plan Educativo luego de una interrupción metodológica de 6 meses pensados como tiempo prudencial para el desarrollo de las actividades programadas a corto plazo y conocer como es que funciona el Simpad. En este aspecto se observaron dos sentidos en el movimiento de las decisiones, un movimiento de la Dirección hacia afuera en lo social sin tener en cuenta muchas veces a la Comisión y otro movimiento interno y subordinado de los funcionarios de la C.E., que no trasciende en sus decisiones. Realmente las decisiones son tomadas por la Dirección. La estrategia que acompañe un desarrollo institucional, tiene que tener presente estos dos movimientos, tiene que ser de arriba para abajo y de abajo para arriba, en términos de decisiones y autonomías.

Hay dificultades para delegar tanto verticalmente como horizontalmente porque delegar para muchos es difícil y asumir las responsabilidades para otros es

peor. Cosa que se complica cuando aparecen responsabilidades que dependen de otra parte y que están por fuera del control interno, por lo cual es fundamental visualizar y construir el mejor canal de interacción posible en busca del resultado final, que es construir una cultura de la prevención.

Con el paradigma de la democracia participativa y de construcción de sistemas con sus relacionamientos, el esquema de trabajo de pirámide de autoridad vertical, es un esquema burocrático mecánico que pertenece a un paradigma de democracia representativa clientelizada, el cual ha llevado al clientelismo y corrupción por falta de control y participación ciudadana. Se tiene que empezar a construir procesos participativos y nuevas institucionalidades participativas y sistémicas que respeten las autonomías, siendo funcionales, creativos e innovadores en busca de los objetivos.

Es conveniente tejer redes sistémicas horizontales con nodos especializados y canales adecuados para los diferentes flujos de información, de energía o recursos permitiendo una mayor articulación tanto de arriba para abajo como de abajo para arriba. Aunque el ambiente burocrático que rodea al SIMPAD no es el apropiado. Es un ambiente de cultura institucional burocratizada y clientelista que hay que transformar.

El plan operativo de hoy, en seis meses se tiene que reestructurar para adecuarlo a las transformaciones del ambiente y por la direccionalidad, efectividad, eficacia y eficiencia en los mismos procesos internos. Pero esos cambios tienen que incorporar la razón de su por qué? Para esto es necesario mecanismos de seguimiento y control al plan, que en el momento no existen.

Es importante generar en todos los niveles del SIMPAD la idea de que la mejor manera de atender y prepararse para una emergencia es el prevenirla. Más vale prevenir que tener que lamentar dice sabiamente el dicho popular.

Muchas de las dificultades y limitaciones que se tienen son culturales. Hay que romper un esquema de trabajo burocratizado empezando por el nosotros primero, los eslabones de la cadena hay que construirlos articulados entre sí y articulando en forma dinámica los eslabones que se encuentren sueltos, es decir tejiendo Sistema. Si las partes se sienten utilizadas, (sin crecimiento interno) y esta revaluado

el que se pertenezca al Sistema por frustración personal, hay que pensar sobre lo que se ha hecho y el por qué? porque el balance final al pensar en forma sistémica es que si bien la parte puede haber perdido, la que ganó con su actuar fue la sociedad, la ciudad en su conjunto. Uno tiene que dar, ser consciente del servir en forma simbiótica y sistémica

Tenemos una cultura en la cual el individuo exige más de lo que aporta a la sociedad. Es papá estado quién tiene que hacerlo todo. Por el egocentrismo la tendencia es hacia el recibir y no hacia el aportar. Se olvida que lo que se hace es también para el beneficio de las demás, de la ciudad, de la naturaleza, del espíritu y que en la medida de ese beneficio se recibe.

Hay que hacer seguimiento a lo acordado para evitar que se diluya en el tiempo y hay que mejorar el flujo informativo, analizar el por qué de las cosas que están pasando, el por qué esta desarticulado el sistema. en donde y como se actuaría para hacer evolucionar positivamente esa situación, es decir hacer planeación y seguimiento prospectivo con visión sistémica.

La falta de coordinación es reiterativa, las reuniones de coordinadores de comisiones debe transformarse en una mesa de planificación y control de los planes, donde se analice el porque de los logros o fracasos. El problema de coordinación le compete al resto de las partes, hay que superar esa situación en forma práctica, operando el conflicto. Parte de la solución es como mejorar las posibilidades de comunicación y de coordinación a nivel real si esa interacción esta rota o no se ha hecho.

Es un reto para la CE, liderar la construcción de un ambiente de concepción sistémica. El sistema esta bien en términos filosóficos pero operativamente no y esto hay que lograrlo, y para ello es básico la evaluación y el seguimiento a las decisiones y las acciones y el establecimiento de programas de formación de actitudes favorables de trabajo en equipo.

Hay problemas críticos pero hay grandes potencialidades y oportunidades que hay que aprovechar, por ejemplo la consistencia conceptual del SIMPAD, la existencia de la propia Comisión de Educación

7.3 Elementos conceptuales sobre planeación estratégica para el acompañamiento del proceso de elaboración y ejecución del Plan.

Dada la posibilidad de confusión que se puede presentar al observar ciertas imprecisiones en el proyecto inscrito en el Banco de Proyectos y que debe ser retomado por su importancia, duración y contenido como estructurante del Plan de Educación, se quiere presentar algunos elementos desde la Planeación Estratégica que pueden ayudar a la Comisión de Educación a estructurar su trabajo y complementan el diagnóstico Sinérgico y el cuadro para la reflexión evaluativa desarrollado durante el taller.

La Planeación Estratégica es un enfoque de sistemas que orienta una institución formal o un Sistema institucional durante un tiempo previsto y a través del medio ambiente que circunda la organización, para lograr con eficiencia, eficacia y efectividad los resultados esperados. Para concretar la planeación estratégica se requiere de un análisis subjetivo y objetivo de la realidad, que permita la comprensión del entorno externo donde funciona la organización y del ámbito interno, con el fin de identificar las oportunidades y las amenazas, las fortalezas y debilidades que le permitan diseñar un plan de acción basado en el conocimiento y la experiencia.

El Entorno externo lo constituyen las organizaciones sociales, políticas, educativas, financieras, religiosas, tecnológicas e ideológicas que surgen de las diferentes instituciones que giran al rededor del Sistema Institucional. Igualmente la demanda de servicios (en este caso de educación, capacitación, información preparación) muestra sus características según grupos meta y el grado de desarrollo institucional. Es preciso conocer el entorno externo para sacar ventajas de él, que permitan aprovechar las oportunidades que ofrece y faciliten la preparación para enfrentar con éxito sus amenazas.

El ámbito interno lo constituyen los sistemas funcionales de la organización, su conocimiento y el del estado del arte en su accionar, es fundamental para la planeación estratégica; estos sistemas básicamente son.

El Social, conformado por el recurso humano de la organización. La complejidad del ser humano de sus deseos e intereses hacen necesario mejorar la comprensión de su funcionamiento e interacción para

definir directrices claras, para impactar positivamente en el Sistema Social que se quiere transformar o servir.

El Formal es la estructura orgánica que se da por la división del trabajo, pensar en su desarrollo institucional es fundamental cuando se quieren emprender planes y programas de gran magnitud. Comprende las Secretarías, Divisiones, Secciones, Departamentos, Comisiones, Comités, Consejos, Funciones y Competencias, Reglamentos y normas que rigen la institución.

El Informal se da por los permanentes desajustes entre el Sistema Formal y el Sistema Social, dada la dinámica de la vida misma. Surgen aquí los líderes informales que pueden fortalecer o debilitar los procesos y las organizaciones. Obviamente la organización debe concebirse como un todo articulado.

Conocido el medio ambiente externo e interno (la realidad objetiva y subjetiva) en que funciona la organización, El planificador estratega debe conciliar la Misión, los objetivos y las metas haciendo una confrontación sobre lo que es la organización y lo que los grupos meta solicitan, necesitan y lo que la sociedad en su conjunto desea de esa institucionalidad. Es preciso que la organización este satisfaciendo a la sociedad, a sus grupos objeto de trabajo, de no ser así, es necesario hacer un alto en el camino y comprometerse con un cambio estratégico o un diseño institucional estratégico. Toda organización nace, crece, cambia de ritmo al crecer y cambiar su entorno, adecuarse le permite la permanencia en el medio para cumplir sus funciones encomendadas.

Dada la importancia de un proceso participativo para el diseño, implementación y seguimiento del Plan y la composición interinstitucional e interdisciplinaria del Sistema Local y de la Comisión de Educación, es necesario unos referentes conceptuales comprensibles para todos por lo cual se plantean estas definiciones iniciales operativas, las cuales pueden ser complementadas. Las reflexiones que se presentan parten del mismo interés del Sistema Municipal de pensarse primero internamente para elaborar el Plan de Educación, por lo cual están dirigidas a enriquecer esta autoreflexión del Sistema y más específicamente a la Comisión de Educación, apoyando sus planteos teóricos y la necesaria visualización del impacto social de sus acciones.

Gerencia Estratégica: Proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, complementa la intuición y la experiencia.

Se plantea tres faces generales : Formulación estratégica, Ejecución estratégica y evaluación estratégica que interactúan y se retroalimentan internamente y entre ellas. Un proceso de gerencia estratégica puede resumirse.

Fase de formulación:

Identificar misión actual, objetivos y estrategias
Fijar la misión de la organización
Realizar análisis externo: Identificar amenazas y oportunidades
Realizar análisis interno. Identificar debilidades y fortalezas
Fijar objetivos y Fijar la estrategia

Fase de ejecución:

De los objetivos ----- fijar las metas
De las estrategias ----- fijar las políticas
Gerencia del plan - Difusión , Mercadeo - finanzas - programación de ejecución -
Investigación y desarrollo.
Asignar los recursos

Fase de evaluación :

Medir y evaluar resultados : retroalimentación permanente

Misión. Es el punto focal al cual deben encausarse las energías y los recursos para cumplir con la razón de ser de una institución. La misión define la organización y da respuesta al qué hacer de la misma, muestra los productos o servicios, los grupos meta de las acciones, los mercados y clientes, las tecnologías y fundamentalmente su FILOSOFÍA.

Es la respuesta de la organización a las necesidades específicas de los grupos meta o clientes. Se redacta considerando el como se van a satisfacer esas necesidades o demandas y debe responder por lo menos a estas preguntas:

Cual es el propósito de cada cargo?
En que negocio o mercado o demanda estoy?
Por qué existe hoy mi empresa?
Como el futuro afectará la misión empresarial?

La misión es el contexto en que se toman las decisiones fundamentales para mejorar la calidad de los servicios y productos, reúne la colaboración y la responsabilidad compartida para mejorar la calidad del servicio y motiva para aspirar a lo mejor y lograr un alto rendimiento.

Los objetivos: Son resultados específicos a largo plazo, más de un año, que una organización busca lograr mediante su misión. Son los logros esperados en el avance hacia la misión, deben ser precisos, realistas, estimulantes, cuantitativos, realizables, comprensibles y ubicados en el tiempo.

Para que sean medibles deben ser comparables, esto significa que se pueda contestar la pregunta que lo hizo necesario, al finalizar el periodo previsto. El objetivo debe formularse partiendo de la situación actual para llegar a la deseada. debe contener indicadores que permitan estructurarlos y priorizarlos.

Las estrategias: Son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. Hace referencia a las acciones a realizar con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos definidos. La estrategia facilita posteriormente la elaboración de proyectos y programas y permite la elaboración de cronogramas de actividades.

Se requieren varias actividades para la formulación de una estrategia:

Un diagnóstico
El análisis de la realidad o situación
La identificación del problema
Las alternativas de solución

Las metas: Son declaraciones más específicas que tratan del estado de una organización y de su medio durante un período específico de tiempo, ejemplo: un período de gobierno o un plan de inversiones anuales.

Es la expresión cuantitativa de lo que se quiere alcanzar en un espacio y lugar determinado, debe ser medible, cuantitativa, realista, estimulante, coherente, prioritaria y requiere un esfuerzo para su realización.

La meta es fundamental para la ejecución acertada de estrategias, debido a que forma la base para la asignación de los recursos, constituye un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijar prioridades. La meta puede variar de acuerdo a factores cronológicos, situación eco-

nómica e incertidumbre del medio, deben fijarse para un periodo determinado y tener en cuenta que para cada objetivo se pueden plantear varias metas o resultados e impactos esperados.

Programa: Unidad financiera y administrativa en la que se agrupan diversas actividades con un cierto grado de homogeneidad respecto al producto o resultado final y al cual se le asignan recursos humanos, financieros y materiales, con el fin de

producir bienes o servicios destinados al cumplimiento total o parcial de los objetivos propuestos en la planeación para la intervención de problemas específicos.

Proyecto: Conjunto de actividades cuyo objetivo es el de modificar substancialmente situaciones o problemas. El proyecto se define como la conjunción de recursos humanos, materiales y financieros en una organización temporal para cumplir un propósito bien definido.

Diferencia entre Proyectos y Programas o Servicios

	proyecto	programa o servicio
Actividades	Se realizan una sola vez	Repetitivas
Proceso	Nuevo. Cada proyecto en frente situaciones diferentes	Bien conocido
Duración	Finita. Ciclo de vida específico con fechas de inicio y terminación bien definidas	Rutinario Tiende a perpetuarse Existencia continua
Objetivo	Multilateral. Organización o unidades semi-autónomas	Unilateral
Grado de familiaridad	Actividades únicas, Nunca antes llevadas a cabo	Desarrollo de actividades bien conocidas y realizadas cotidianamente
Desempeño	Criterio de optimización	Criterio de satisfacción
Errores	Alto costo, difíciles de corregir	Poco costosos, relativamente fáciles de corregir
Equipo de trabajo	Individuos nuevos para proyecto, contratación temporal	Bien establecido e integrado, contratación de base

7.4 Lineamientos y Criterios para el desarrollo institucional del Plan de Educación del SIMPAD.

Con base al análisis realizado se propone a la Comisión Educativa un esquema general de lineamientos y criterios para la localización y orientación por áreas de desarrollo institucional de las actividades necesarias de operar en un Plan Acción (Plan Operativo). Es un modelo guía para la acción en la elaboración del Plan Operativo. Desarrolla la articulación necesaria entre los diferentes Planes ubicando en ese contexto el Plan de Gobierno del Alcalde por la importancia que tiene como aval político para los proyectos del Plan, esto se dirige a reforzar las viabilidades políticas y los intereses institucionales.

En el Acuerdo 45 citado con anterioridad, están consignadas en la estrategia 5 las líneas generales de acción en la prevención, atención y recuperación de desastres para el Municipio de Medellín, este acuerdo y otros complementarios dan la base legal para el desarrollo de las acciones.

Para el Plan Operativo que en cierto sentido es una serie de programas de acción es básico su viabilidad económica, de allí la articulación al Plan de Inversiones y al Banco de Proyectos del Municipio lo que le garantizaría una mayor accesibilidad a los Fondos de Cofinanciación Metropolitanos, Departamentales y Nacionales. A más esta articulación a Planes de diferente nivel garantizan en cierta medida la sostenibilidad de los programas.

Dado que el gran porcentaje de tragedias de Medellín esta relacionada con los deslizamientos e inundaciones, el impacto y tratamiento del río y sus afluentes cobra vital importancia, Situación que trasciende a lo Metropolitano dado que la cuenca del río es una unidad de planificación ambiental.

Estas interrelaciones entre los planes deben ser estudiadas al detalle por que son potencialidades para aprovechar en el afinamiento de las cinco áreas de desarrollo institucional: Participación, Planeación, Organización, Finanzas y Proyectos, cada una de ellas buscando la sostenibilidad del SIMPAD y en una conceptualización de administración de procesos

para evitar caer en el cortoplacismo del mostrar un resultado para inaugurarlos.

Las cuatro estrategias: 1. Procesos y tecnologías, 2. Productos o servicios, 3. Recursos financieros y 4. Recursos humanos, permiten aglutinar una serie de acciones y programas dándoles un norte claro, facilitando sus interacciones. Tanto para el Plan de Educación como para el Plan Operativo se proponen una serie de matrices para operar los puntos de mejoramiento o el desarrollo de acciones, estas matrices utilizadas se presentan en el Anexo 1

Cuadro No. 18: Areas prioritarias de desarrollo institucional para el plan operativo Contenidas en las estrategias

1. Procesos y/o tecnologías	2. Productos o servicios
Planeación Organización	Proyectos
3. Recursos financieros, materiales e institucionales	4. Recursos humanos
Finanzas	Participación

Estas áreas permiten el aglutinamiento de programas de desarrollo institucional y se relacionan con las estrategias generales, pero se aclara que estas están estrechamente ligadas entre si y con las estrategias, el orden dado aquí es instrumental para un ordenamiento inicial para el trabajo de grupo en la Subcomisión Educativa. Teniendo como base los elementos de análisis es posible operar durante el segundo semestre del 96 un Plan Operativo sobre cuatro grandes estrategias que aglutinen las diferentes actividades, propósitos, necesidades e intereses manifestados en el análisis interno y seguimiento del Plan Educativo.

Una primera estrategia sería sobre los procesos y tecnologías del área educativa para que el SIMPAD y la C.E. garanticen una gran calidad en sus servicios y productos y estén en capacidad de adecuarse a las demandas del medio interno y externo. Esto implicaría

el desarrollo de los procesos de planeación y de organización interna. La estructura orgánica operativa de la comisión se estaría pensando como plan operativo, la cual sería una manifestación de lo operativo, Plan operativo que va a reforzar la estructura orgánica de la Comisión para articularse al Plan, esto garantiza trabajar como sistema.

Una segunda estrategia sería sobre los Productos y servicios, que estarían caracterizados por los proyectos, fortalecidos y mejorados en los procesos, tanto para la educación formal como no formal. Primer gran producto una comunidad previsor y comprometida, y una información pública para apoyar la participación de la comunidad. Para la oferta de servicios y productos se recomienda para la educación formal y la no formal, articular estrategias de acción que entren en relación con las formas definidas por la Ley General de Educación Ley 115, esto garantizaría

un mayor acercamiento de la comunidad de maestros y de la Secretaría de Educación por ser asuntos de su competencia cotidiana estrechamente relacionados con el Plan de Educación para la Prevención, Atención y Recuperación de Desastres. El sistema tiene que garantizar el producto final que sería una comunidad consciente y participativa frente a su situaciones de riesgo. Subproductos serían, Planes Zonales o Barriales de prevención. Los productos finales estarían relacionando las acciones de la C.E. como sistema. Otro producto prioritario es un plan en educación básica porque tiene prioridad dado que la educación formal le compete a la Secretaría de Educación que coordinadora la C. E.. Hay una debilidad en este aspecto a mejorar, la educación todavía no se ha municipalizado y muchos aspectos los orienta la Secretaría de Educación Departamental con los Jefes de Núcleo.

Una Tercera sería sobre los recursos financieros, físicos o materiales, institucionales u organizativos, con el objeto de poder estructurar los proyectos y con ellos los programas y los planes, implica desarrollo del área de finanzas.

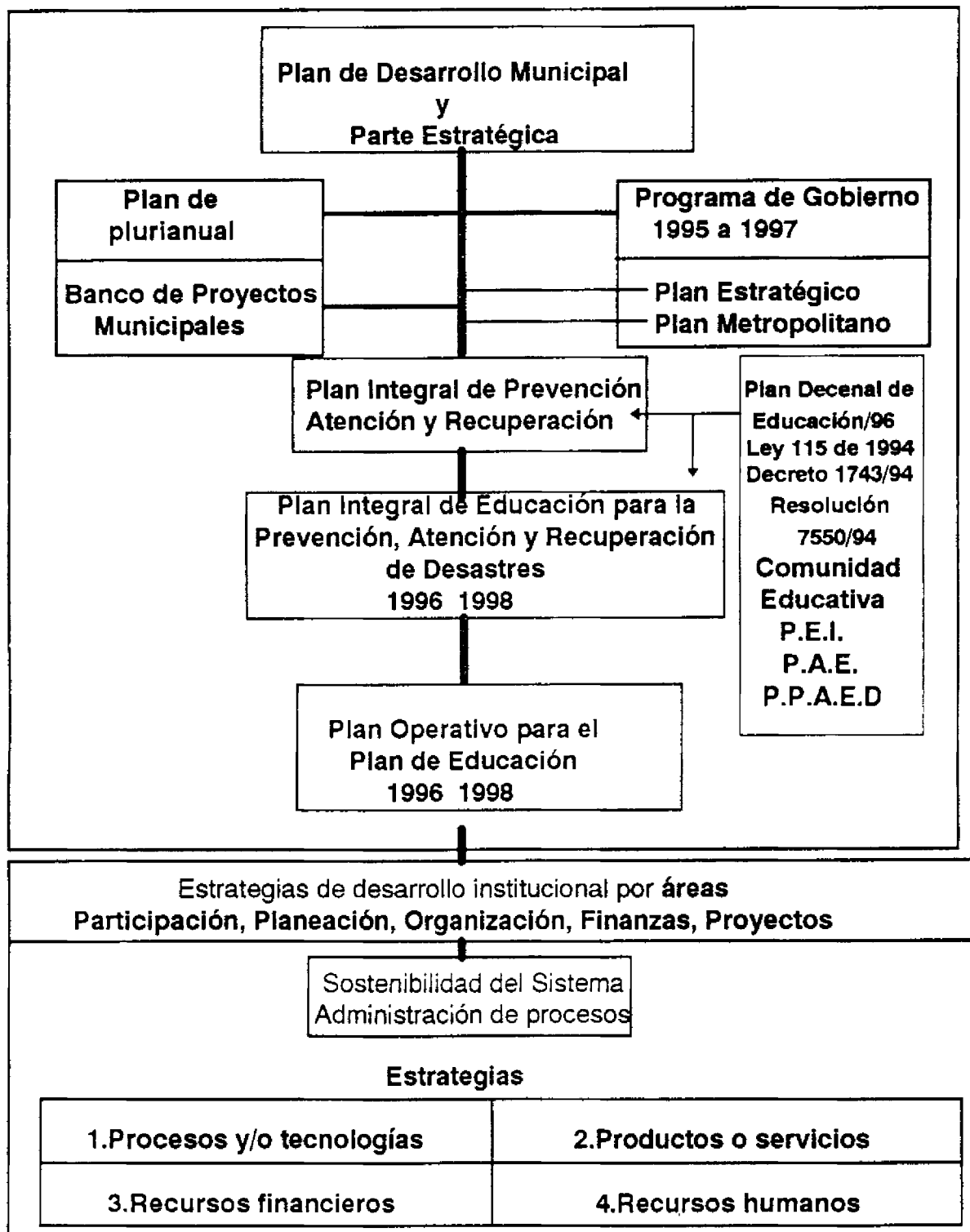
Una cuarta estrategia estaría centrada en el mejoramiento de las capacidades humanas de los miembros de la CE, del SIMPAD y de los Grupos Meta. Esta estrategia implicaría la participación

organizada y capacitada de grupos meta para cumplir los objetivos del Plan de Educación y del Plan Integral de Prevención.

Estas estrategias se estructurarán de acuerdo al modelo formulado en los lineamientos y criterios para el desarrollo institucional del Plan de Educación del Municipio, y que forma parte de las propuestas generales de la investigación. Es importante reflexionar sobre las capacidades operativas para trabajar con un modelo simple y tratando de identificar claramente cuales son los productos de la C.E. porque si no se tiene esta claridad el trabajo se torna más complejo y no eficaz, además para poder actuar como sistema es imprescindible orientar y priorizar la acción de la Comisión en función de lo que esta formulado en el Plan, una vez revisado y actualizado.

El Plan de Educación del SIMPAD debe articular los lineamientos de la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994, atendiendo al Proyecto Educativo Institucional PEI, a los fines de la educación y a las diferentes estrategias de educación, así mismo es de obligatorio cumplimiento acatar las exigencias del Decreto 1747 de 1994 en lo relativo al Proyecto Ambiental Escolar PAE y a la resolución No. 7550 de 1994 en lo referido al Proyecto de Prevención y Atención de Emergencias y Desastres PPAED.

Cuadro No. 19 Lineamientos y Criterios para el desarrollo institucional del Plan de Educación del municipio.



Cuadro No. 20 Conceptualización del Proyecto Educativo

Hombre	Proyecto Educativo	Naturaleza
como parte de la naturaleza como ser vivo biológico sentipensante actuador tecnológico creador imaginativo trascendente emocional lúdico ético estético individual social histórico cultural (re-significador) comunicativo	como espacio de encuentro de la cultura con la naturaleza en el ambiente, en diferentes niveles territoriales: zonal, local, regional, nacional, internacional propuesta de desarrollo sistémica ecológica ambiental sinérgica sostenible de enlaces progresivos preventiva abierta y pluralista democrática y participativa organizativa concertadora de intereses operadora de conflictos para su evolución favorable de dialogo de saberes articuladora de procesos: sociales territoriales disciplinarios institucionales saberes recreativa estética creativa ética técnica - científica de visión holístico	como sistema integral de formas de energía y elementos manifiesta en la biodiversidad en sistemas en interacción permanente interdependientes de singularidades y regularidades dinámicas

LINEAMIENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO

