

Gestión y liderazgo hacia la innovación en el centro educativo

EDITORIAL

En los últimos 20 años el discurso de la innovación educativa no ha dejado de ocupar espacios, pero se ha modificado tanto el ámbito de actuación como los actores implicados. Hoy parece haber un amplio consenso entre la comunidad educativa sobre la necesidad de vincular la innovación educativa no tanto a la mejora del sistema como a la mejora en los resultados del aprendizaje de los alumnos. Innovamos para mejorar el aprendizaje. Aprendemos para mejorar. **El alumno debe ser el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje y por tanto debe ser el principal beneficiario de la innovación educativa.**

Hay también un amplio consenso en torno a la idea de que el cambio debe ser liderado por la propia comunidad educativa. Parece claro, como decía Andy Hargreaves en 1999 que “una reforma de arriba-abajo, sin una innovación de abajo hacia arriba, no creará las escuelas que necesitamos para el mundo del mañana”.

Sabemos que **el contexto es fundamental** y que cada centro debe desarrollar su proyecto de innovación. Un proyecto educativo que responda a las necesidades de la sociedad de hoy pero que también esté **acorde con las circunstancias particulares de cada centro**, sus problemáticas, sus necesidades, su entorno, sus alumnos, sus docentes y su comunidad educativa.

Por eso **no funcionan las recetas**, ni se puede paquetizar, ni serializar. No hay un kit único y universal para la innovación. No hay una única ruta para la transformación educativa. **La innovación educativa es artesanal y es particular.** Por eso no sirve importar modelos. No hay soluciones totales. La transformación exige **personalización** y esto supone ofrecer e identificar preguntas en lugar de dar respuestas.

Creemos que **cooperar, dialogar, enfrentar opiniones y hablar sobre proyectos concretos es el mejor camino para la transformación educativa.** Que es necesario conocer de primera mano las experiencias de innovación de centros educativos que ya están embarcados en procesos de transformación y escuchar a quienes ya lo están haciendo.

Innovar nos exige **asumir riesgos**, investigar, fijar objetivos, organizarnos de una cierta manera, compartir, liderazgo y formación. La innovación y el **cambio** debe estar **liderados por personas com-**

prometidas y deben ser ejecutados por toda la comunidad educativa.

Innovar es nuestra manera de poner en marcha, de manera pausada, participativa y humilde, una **renovación pedagógica** que contribuya a satisfacer mejor las necesidades de las personas.

El plan debe hacerse en función del objetivo que identificamos en nuestro contexto (los alumnos) en el incierto mundo que les espera. El contexto educativo del que se parte condiciona todo el plan. No es lo mismo tener como prioridad la inclusión de una enorme diversidad, que tener que refloatar un centro que había perdido el valor diferencial respecto al entorno. Esto no hace imposible los planes, sino que exige que se personalicen priorizando sobre aquello que mejor contribuye al objetivo y garantizar los ingredientes para el cambio como parte del plan (líderes, personas, recursos y acciones planificadas).

Adicionalmente, la **retroalimentación** continua basada en el análisis, la evaluación y la comunicación como ingrediente fundamental para el éxito del plan. Saber reajustar por el camino si se elige una opción no satisfactoria.

Lo más importante en un proceso de cambio son **las personas**, en el centro de los procesos de innovación se encuentran las personas. El profesorado y el equipo directivo tienen que estar formados en distintas **metodologías de enseñar y aprender.** Según el plan, se aplicarán en uno u otro momento, pero hay que conocerlas, interiorizarlas y dominarlas.

En este proceso son fundamentales los mecanismos de **comunicación** (internos y externos) desplegados continuamente para hacer posible la retroalimentación constante con el entorno que estaba en el origen del plan porque es cambiante y está vivo.

Finalmente es necesario crear entornos de trabajo flexibles en los que no se castigue el error, donde la información y el conocimiento estén disponibles y circulen abiertamente. Que favorezcan la mezcla y la diversidad. Entornos porosos que incentiven la conectividad. La innovación nos pide liderazgo en la organización y un modelo de organización y de gestión del cambio. **RM**



Miguel Barrero

Director General Investigación
Y Desarrollo Grupo Santillana.
@mbarrerom



DISPONIBLE EN PDF

<http://santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/editorial>

Algunas puntas de un cambio educativo a escala planetaria



Renato Operti

Sociólogo y Magíster en Investigación. Coordinador del Programa de Innovación y Liderazgo en Currículo, Aprendizaje y Evaluación de la Oficina Internacional de Educación (OIE) de UNESCO. @apperttiRenato



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/cambio-educativo-a-escala-planetaria>

1. Contextos cambiantes y sentidos de la educación

Vivimos un tiempo de alta incertidumbre, de complejidad creciente y de acelerada redefinición de las bases mismas del planeta, de la humanidad y de la individualidad que no podemos soslayar ni obviar su análisis e implicancias. Personas, ciudadanos, familias, comunidades y sociedades sienten que sus legados, identidades, aspiraciones y maneras consuetudinarias de sentir, pensar y actuar son severamente interpeladas por un cúmulo de disrupciones culturales, políticas, económicas y sociales mediadas en gran medida por la tecnología.

La disrupción puede ser entendida como el proceso por el cual se invalidan nuestras formas tradicionales de tomar decisiones individuales y colectivas (Stiegler, 2016). En particular vinculada al área tecnológica, los algoritmos, capaces de producir análisis cuatro millones de veces más rápido que el cerebro humano, tienden crecientemente a regular nuestros *modus vivendi* y a generar cortocircuitos. Uno de los principales debates que asoman en el mundo de hoy radica en si tendremos la determinación, así como la capacidad de convocatoria y hacedora para orientar las disrupciones emanadas fundamentalmente de la automatización y de los algoritmos hacia una nueva configuración de so-



ciudad solidaria y justa que potencie la inteligencia colectiva, la producción, la circulación y el goce de bienes comunes así como las capacidades de las personas de estar al mando de sus vidas (Stiegler, 2016; Santolaria, 2017; World Economic Forum, 2017).

De una manera u otra, estamos involucrados en procesos permanentes de reconfiguración de nuestros espacios vitales de vida personal y ciudadana, de formación y de trabajo. Uno de dichos espacios es por excelencia la educación que debe repensarse si efectivamente aspira a darles a las personas las referencias y los instrumentos requeridos para que puedan abordar los desafíos emanados de un mundo en ebullición que nos sorprende diariamente y

que no avisa de los cambios. El norte de referencia no es ya solamente una sociedad que cambia a ritmos acelerados –lo que Miguel Barrero (2018) denomina como las modificaciones de progreso que son las habituales entre generaciones –sino un cambio de época (Castells, 2000) que interpela el coraje y la voluntad de los sistemas educativos de revisar la racionalidad y el propósito de la educación, así como recrear sus responsabilidades y roles como uno de los cimientos insustituibles de un nuevo orden civilizatorio. Como señala el propio Barrero (2000), son cambios revolucionarios que, en definitiva, tienen que ver con nuestras maneras de ser, de estar, de pensar y de relacionarnos, y que superan a la propia escuela afectando a toda la comunidad educativa (Magro, 2018).

Particularmente, nos encontramos ante un cruce de perspectivas y de opciones de política entre quienes creen que se puede encarar la disrupción introduciendo cambios sobre los marginales “receptivos” o “afines” del sistema educativo, pero manteniendo constante el corno de su matriz programática y de organización. O bien quienes entendemos la perentoriedad de un enfoque y de una intervención sistémica y profunda que implique repensar la educación y el sistema educativo que le sirve de sostén. No se trataría de fundamentar ni de buscar respuestas parciales con foco en determinados niveles educativos aduciendo que algunos de ellos están en mejores condiciones y exhiben resultados más satisfactorios que otros (que puede ser cierto) sino de asumir que las respuestas deben guardar una perspectiva que sea a la vez sistémica, unitaria, transversal y vinculante al conjunto de formas de administración, de los niveles educativos y de los ambientes de aprendizaje, así como de las ofertas educativas.

Asumiendo una perspectiva sistémica, la construcción de una propuesta de cambio educativo profundo requiere ante todo de las convocatorias y de los insumos de un diálogo abierto, productivo y futurista sobre cómo congeniar una mirada comprehensiva sobre contextos cambiantes a escalas global, nacional y local con un intento de darle un renovado sentido al para qué, qué, cómo, dónde y cuándo educar y aprender. Este diálogo no puede solo gestarse hacia al interior de los sistemas educativos ni tampoco puede devenir únicamente en una reflexión nacional insular. Más aún, debe implicar la intersección entre las miradas de la política, de los educadores, de la sociedad civil, del

Este documento recoge algunos de los puntos desarrollados en la presentación “Mapeo de la educación en el mundo. Marcos de referencia avanzados” realizada en el marco del “3.er Encuentro Nacional de Educación Privada” organizado por la Mesa Nacional de Educación Privada y Colombia Santillana (13-14 abril, Bogotá, Colombia, véase <http://encuentronacionaleducacion.com/>).

mundo de la producción y de la ciudadanía desde una perspectiva que congenie lo global y lo local.

2. Aportes para una lectura abierta al mundo

Nos parece que una manera posible, entre muchas otras, de analizar el cruce entre contextos y sentidos de la educación es preguntarse sobre en qué mundo, sociedad y país posicionamos un cambio educativo profundo y sustentable. Entre otros relevantes, identificamos cuatro elementos de contexto para su análisis: (i) la Agenda Educativa 2030 aprobada por los Estados Miembros de la UNESCO en el 2015 (UNESCO et. al., 2015a); (ii) la emergente cuarta revolución industrial; (iii) mundos, países, comunidades y personas convulsionadas y esperanzadas; y (iv) desafíos que no debemos ni podemos obviar.

2.1. Agenda Educativa 2030

La Agenda Educativa 2030 es una formidable ventana de oportunidades para repensar la educación en sus finalidades, objetivos, estrategias, instrumentos e implicancias, así como también contribuir a revisar el marco de organización y funcionamiento del sistema educativo y de sus componentes principales. Uno de los puntos más fuertes de esta nueva agenda radica en darle un renovado sentido y contenido a las sinergias entre aquellos conceptos que han permeado el debate y la construcción colectiva en educación en las últimas cuatro décadas (Braslavsky, 2005; Savolainen, 2009; UNESCO, 2015b; Amadio, Operti & Tedesco, 2015). Esencialmente se trata de un intento de re-conceptualización y de integración entre conceptos desde una visión que reposiciona claramente la educación como agente de cambio y que visualiza el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS)⁴ “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” como puerta de entrada fundamental para una implementación integral y cohesiva de los ODS en su conjunto.

La agenda 2030, que emerge de un proceso de un diálogo intenso y de un acuerdo amplio entre gobiernos, sociedad civil, sector privado y organizaciones internacionales (UNESCO, 2014), refleja un nuevo régimen de gobierno educativo global esencialmente descrito en términos de las ideas-fuerza de aprendizaje para todos y todas, y de educación

para el desarrollo sostenible (Tikly, 2017). Esta nueva agenda presenta por lo menos cuatro atributos fundamentales. En primer lugar, persigue la ambición y la aspiración de transformar las vidas de las personas y de las comunidades comprometiendo y jerarquizando a la educación como agente de cambio en diversos órdenes de la vida en sociedad. En segundo lugar, se asienta en una visión holística del desarrollo que, reconociendo su naturaleza multidimensional, visualiza en la educación una base fundamental para efectivizar visiones del desarrollo que congenien sostenibilidad, inclusión, justicia social, equidad y cohesión. En tercer lugar, es humanística en el sentido de identificar y jerarquizar un universalismo de valores, referencias, actitudes y comportamientos que respetando las diversidades, hacen a la dignidad, al respeto y a la convivencia de y entre las personas, los ciudadanos, las comunidades y los pueblos. En cuarto lugar, es progresista ya que confía en el poder de convocatoria, de convicción y de acción de la educación para contribuir a mejorar el bienestar y las oportunidades de vida de las personas y de las comunidades.

La nueva agenda promueve, en efecto, una discusión medular sobre qué tipo de educación, sistema educativo, institución educativa, currículo, pedagogía y docente se requiere para qué sociedad, comunidad, ciudadanía y persona (Amadio, Operti & Tedesco, 2015; Operti, 2016a; Operti, 2016b). De cara a esta discusión, uno de sus principales desafíos yace en recrear y fortalecer la relación entre



el *para qué* y el *qué* de la educación con el *cómo*, *dónde* y *cuándo* educar y aprender (Filgueira et al., 2014; World Economic Forum, 2017). Los caminos que plantea recorrer para responder a este desafío suponen gestionar unitariamente y enlazar componentes, piezas, instituciones y actores del sistema educativo sustentado en una visión potente sobre que implica y compromete el derecho a la educación y a los aprendizajes.

2.2. La emergente cuarta revolución industrial

Esta renovada agenda educativa debiera ser contextualizada, impulsada y sostenida a la luz de cambios a escala planetaria acelerados por los inicios de una cuarta revolución industrial. A grandes rasgos, esta se caracteriza por:

- i. la presencia universal de Internet sobre la forma móvil con captores que son crecientemente más pequeños, más potentes y más baratos;
- ii. el advenimiento de sistemas ciber-físicos que implica la fusión de tecnologías y su interacción simultánea en los mundos físico –por ejemplo, los vehículos autónomos y la impresora 3D; digital –por ejemplo, Internet de las cosas y la *blockchain* – y biológico –por ejemplo, la activación y modificación de genes-; y
- iii. el desarrollo de nuevas capacidades para las personas y las máquinas sustentado en la expansión de la inteligencia artificial (Schwab, 2016; Davis, 2016; Schwab 2017).

Esta revolución conocida como Industria 4.0. ha sido uno de los elementos catalizadores claves detrás de los objetivos de desarrollo sostenible, y en particular del ODS 9 que advoca en favor de la industria, la infraestructura y la innovación (Maddah, 2016).

Las implicancias de la cuarta revolución industrial nos afectan en todo sentido a presente y a futuro en no solo en el *qué* y en el *cómo* lo hacemos sino en *quiénes* somos (Schwab, 2017). Afectan nuestras identidades como personas, ciudadanos, educadores y educandos, trabajadores y empresarios, comunidades y sociedades. Los cambios se dan a múltiples niveles, a saber, en las relaciones entre los humanos y la naturaleza, entre los propios humanos, entre los humanos y los robots, entre las personas y los objetos producidos y consumidos, y entre nuestras identidades en los mundos físico y virtual, así como entre las culturas, etnias y religiones, entre países, regiones y sub-regiones, entre ideologías e imaginarios de sociedad marcados por diversos credos y afiliaciones.

La tecnología ya no solo nos facilita acceder a productos y servicios que incrementan la eficiencia y los placeres en las vidas diarias (Schwab, 2016) sino que tiene una creciente influencia en moldear nuestra percepción del mundo, cambiar nuestros comportamientos y afectar lo que significa ser humano (Davis, 2016). La fusión de tecnologías tiene y va tener aún más un impacto integral en nuestras vidas en aspectos tales como su mejoramiento



y prolongación, así como en la redefinición de los ciclos de vida y de muerte, de la formación y el trabajo (Davis, 2016; Schwab, 2016; Schwab, 2017).

La tecnología facilita la convergencia de las necesidades de ofertantes y demandantes, de productores y consumidores a través de servicios y productos crecientemente personalizados. Mientras que desde la oferta se entrega más que se vende, desde la demanda se modeliza más que se consume. Trasladado a la educación, esto implica que docentes y alumnos colaboran en ser productores de conocimientos desde sus roles respectivos de orientadores y protagonistas de los aprendizajes más que en ser transmisores y destinatarios de contenidos respectivamente.

Por lo señalado, ya no solo se trata de cambios que puedan ser visualizados como acelerados en un mundo que puede otrora reconocerse y posicionarse en el espacio de relativo confort de una permanente mutación y que resalta las virtudes de la adaptación, de la flexibilidad y de la creatividad individual y colectiva para afirmar su sello de identidad y responder efectivamente al cambio. Lo que parece estar esencialmente en discusión es la orientación de dicho cambio que se caracteriza por su velocidad exponencial, su imprevisibilidad, su amplio alcance y profundidad que afectan a la sociedad, al ciudadano, al individuo, a la economía y a los negocios, y su impacto sistémico que implica la transformación de países y sociedades (Schwab, 2016; Schwab, 2017).

2.3. Mundos, países, comunidades y personas convulsionadas y esperanzadas

Compartimos algunas pinceladas temáticas y a escalas diversas que nos permiten apreciar, en cierta medida, la turbulencia de los tiempos que corren, así como la ausencia de direcciones claras y potentes desde hacia dónde vamos.

- i. En lo político: la puesta en cuestionamiento de la viabilidad del multilateralismo como modelo de gobernanza de la relación entre países y los intentos por refundarlo; la fragilidad de las democracias para hacer frente a los populismos y sus variantes autoritarias; la expansión del terrorismo a través de un cúmulo de actos individuales y colectivos que escapan al control de los Estados, generan miedo/rechazo en la ciudadanía y son cultivos de posturas radicalizadas; y la migración de personas y colectividades como fenómeno universal de caras super-

puestas de inclusión y exclusión que cruzan a sociedades del sur y del norte.

- ii. En lo cultural: disputas y tensiones sobre cómo congeniar universalismos y diversidades de afiliaciones y posicionamientos transitando hacia lo que podría denominarse un universalismo diverso e incluyente; la puesta en debate de diferentes variantes de multiculturalismo como modelos de convivencia o de fragmentación; la irrupción y el fortalecimiento de opciones políticas que buscan eliminar las diferencias y perseguir a los definidos como diferentes.
- iii. En lo económico: la diversidad de modelos de economía de mercado con sustentos políticos variados, y con resultados en crecimiento y desarrollo social muy dispares; la irrupción creciente de maneras alternativas a la economía de mercado que se sustentan en estilos más colaborativos de convivencia, de producción y de trabajo (por ejemplo, el uso compartido del auto, de la vivienda, crow-funding), y por otro lado, una presencia creciente de economías de plataforma ausentes de regulación y de protección del trabajador; y el reconocimiento que apunta el crecimiento económico como política pública no es suficiente por sí mismo para sostener el desarrollo, generar equidad y cerrar brechas.
- iv. En lo social: la reducción de los niveles de pobreza y de indigencia a escalas sensibles en las diversas regiones del mundo como nunca antes había ocurrido; el fuerte crecimiento de la clase media, principalmente en países del sur, que trae consigo una renovada agenda de derechos políticos, sociales y económicos; al mismo tiempo, el descontento de las mismas clases medias que perciben un deterioro de sus condiciones de vida y de oportunidades de bienestar y de trabajo y que afecta principalmente a las sociedades con mayores niveles de desarrollo relativo; la creciente priorización y visibilidad de los derechos de la mujer y de minorías étnicas en las políticas públicas, en los medios, en las redes sociales y en los debates ciudadanos.

2.4. Desafíos que no debemos ni podemos obviar

A la luz de los contextos que hemos señalado y en particular ante la necesidad de darle un sentido unitario y progresista a los cambios y oportunidades que derivan de la cuarta revolución industrial, se esbozan siete órdenes de desafíos:

1. recrear las bases de sostenibilidad del planeta, de la humanidad, de la sociedad y de las perso-



nas lo cual implica preguntarse nuevamente sobre los modelos de convivencia y de desarrollo entre regiones, países, comunidades, culturas y afiliaciones.

2. la necesidad de una profunda discusión filosófica, ética y social sobre la inteligencia artificial que debe ser emprendida por quienes usan o deben regular dicha tecnología tales como los científicos de datos, los departamentos de *marketing* y los Gobiernos (Jaume-Palasi, 2018). Más en términos globales, interpelarnos como sociedad sobre quiénes somos como humanos, cómo nos relacionamos con los demás y con los robots, y hasta qué punto estamos dispuestos a una reconfiguración radical de nuestros ciclos de vida y de muerte, de vida en sociedad, de formación y de trabajo. En efecto, como señala Harari (2017) empezarnos a preguntar sobre el futuro del *Homo sapiens* y sobre la eventualidad de aumentar las capacidades de nuestras mentes y cuerpos a través, por ejemplo, de reescribir el código genético, de renovar los circuitos neuronales o de combinar el cuerpo orgánico con instrumentos no orgánicos (por ejemplo, las manos biónicas y los ojos artificiales). Queda planteada la interrogante si personas con poder y recursos puedan recurrir a la biotecnología para hacer una reingeniería de sus mentes para ser “superiores e inalcanzables”.
3. contribuir a democratizar oportunidades, instrumentos y recursos para que las personas multipliquen sus radios de influencia y de acciones como ciudadanos y productores de valor agregado. ¿Cómo orientar esas acciones para que sumen en calidad democrática y de vida, y que lleven a una democratización del poder de incidencia y decisión a escalas diversas de la sociedad?
4. asumir que las oportunidades de trabajo van a ser crecientemente escasas (por lo menos en el corto plazo afectando a puestos de baja y mediana calificación) y concentradas en puestos altamente calificados que muchos hoy no existen y que requieren el desarrollo de competencias y conocimientos que no están necesariamente contemplados en las propuestas educativas y curriculares.
5. tomar conciencia que las inequidades entre personas, sociedades, países y regiones pueden agravarse y llegar a límites intolerables en la medida en que los efectos disruptivos de las tecnologías se concentran en unos pocos que le permiten prolongar sus vidas, formarse de manera permanente, cuidar mejor de ellos mismos y disfrutar de comforts generalizados y a medida.
6. las tecnologías disruptivas están llevando a la necesidad de repensar el rol social del estado



como generador y garante de oportunidades de desarrollo individual y colectivo, así como idear nuevos mecanismos de protección –por ejemplo, seguros frente a la robotización-, compensación y de apoyatura para personas y grupos potencialmente excluidos de la cuarta revolución industrial.

7. la educación ante un cruce de caminos decisivos: o bien contribuye a recrear las bases de sostenibilidad mencionadas e iguala en oportunidades para que las personas puedan tener las competencias sociales, emocionales, cognitivas y metodológicas requeridas para actuar competidamente en la sociedad a la luz de oportunidades de trabajo que resultan muy cambiantes en volumen, en los perfiles exigidos, en las modalidades de trabajo y en los contenidos de las tareas; o bien la educación puede no implicarse en las discusiones y proposiciones sobre convivencia, sostenibilidad y desarrollo, y aferrarse a propuestas institucionales, curriculares, pedagógicas y docentes marginales a las necesidades de formación para los contextos que mencionamos.

Un resultado dramático de no afrontar los cambios es que una minoría disponga de oportunidades de vida, de formación y de trabajo decorosos. Esta situación va ser aún más dramática en sociedades con sistemas educativos que exhiben tres maldiciones que suelen ir de la mano -una calidad deficitaria, una inequidad intolerable y una excelencia marginal.

3. Rol de la educación en clave de cambio

A la luz de los contextos y desafíos mencionados, el cambio educativo implica reconocer que no solo basta con expresar voluntad política de cambio, de gobierno y del sistema político en su conjunto ni de quedar amarrado a posturas realistas que predicen que los cambios efectivos son aquellos que resultan de enfoques e intervenciones parciales que se hacen en los márgenes del sistema educativo y que no afectan su cerno. Asimismo, es dable preguntarse si una excesiva precaución por los costos políticos, corporativos, docentes y ciudadanos de los cambios pueda afectar su sentido, alcance e implicaciones.

Tampoco basta con que la voluntad política se exprese en acuerdos políticos y sociales genéricos sobre educación. Ni que se asuma la transversalidad de temas y enfoques a diferentes niveles educativos, sin que esto implique un reordenamiento de la propuesta de centro educativo, curricular y pedagógica en su conjunto. Tampoco alcanza con entender y apoyar el desarrollo de las reformas como procesos de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, así como de priorizar la perentoriedad del cambio por sobre la preocupación por sus costos de la índole que sean.

Los factores mencionados en los dos párrafos anteriores pueden sustanciar un proceso de cambios y de hecho lo hacen a escalas diversas, pero no es suficiente. Primariamente es necesario tomar conciencia del alcance, profundidad e implicancias de los cambios disruptivos que cuestionan nuestro *modus vivendi*, así como de repensar los sentidos, las finalidades y las herramientas de la educación que contribuyan a recrear la confianza en la sostenibilidad de nuestras sociedades.

Este repienso de la educación se puede plantear en términos de tres ejes fundamentales como una agenda abierta de cambio educativo:

1. Recrear la confianza en el humanismo como soporte del progreso a la luz de la disrupción.

Esto implicaría sentar bases renovadas de una visión y de una práctica educativa que constituya una de las puertas de entrada fundamentales para recrear la confianza en el humanismo como sostén del progreso intelectual y moral de nuestras sociedades. En efecto, el humanismo allana el camino hacia el progreso congeniando un entendimiento más afinado del mundo basado en la ciencia y una afinidad con la razón y el cosmopolitismo (Pinker, 2018). Como señala el propio Pinker, el humanismo tiene un récord histórico netamente favorable en contribuir al bienestar y a la prosperidad asociado a advocar por principios, ideas y propuestas que imbricados en un enfoque de derechos humanos, responden instrumentalmente a las necesidades de la gente.

En particular, la educación debe recobrar la confianza y su sentido en ideales humanísticos que lleven a sentar bases comunes entre culturas que nos permitan bregar por la felicidad como individuos y como colectivos, sentirnos genuinamente partícipes e integrados a la sociedad, y ser respetuosos y vigilantes del planeta y su sostenibilidad. Entendemos que el humanismo es el cimiento para congeniar las tres misiones que Morin (2017) le atribuye

a la escuela: (i) antropológica, esto es, la humanización del niño o niña y ayudarlo a desarrollar lo mejor de sí mismo; (ii) cívica, esto es, formar ciudadanos capaces de tener a la vez autonomía individual e integrarse a la sociedad; y (iii) nacional, esto es, la escuela debe contribuir a mejorar la calidad de vida y de pensamiento de la sociedad.

Bajo un ideal humanístico, la educación no puede subsumirse en fragmentos aislados de accesibilidad, escolarización, transmisión de información/ contenidos, aprendizajes selectivos o conceptualizados como duros, exámenes o preparación para visiones unidimensionales de la vida que desligan las cogniciones de las emociones y de sus contextos, así como de fundamentos éticos. Una educación que funciona por roles segmentados deja al alumno desprovisto de las referencias y de los instrumentales que requiere para enfrentar los desafíos de un mundo que le reclama interdisciplinariedad, visión de conjunto, polivalencia y flexibilidad cognitiva. Nos preguntamos si ¿debe la educación compartir marcos de referencia y herramientas que ayuden a posicionar los cambios disruptivos planetarios como oportunidades para repensar y recrear la confianza en el progreso/bienestar individuales y colectivos a escalas global, nacional y local?



2. Repensar la educación y los sistemas educativos en clave de complementos.

Crecientemente se tiende a reconocer que el sentido, la sustancia y las implicancias de las categorías que conforman la identidad de la educación y de los procesos de cambio educativo –entre otros fundamentales, el alumno, el docente, el currículo, las bases disciplinares del conocimiento y su articulación en disciplinas/áreas de conocimiento, la pedagogía y el centro educativo –necesitan ser repensados en sí mismos y en sus relaciones recíprocas (Prensky, 2014). No solo se trata de un ejercicio de *aggiornamento* o de actualización sino de sentar bases de un renovado paradigma educativo para un mundo, una sociedad y un individuo sostenible (Wals, 2010; Steele, 2016).

Los aprendizajes efectivos, relevantes y sustentables tienen como soporte una visión educativa potente materializada en un sistema educativo que facilita la formación de cero a siempre desde diversidad de ámbitos, enfoques y ofertas que ensanchan las oportunidades de aprendizaje a lo largo y ancho de la vida. Los mismos tienen un sentido último en el desarrollo de la sociedad, parten de entender sus necesidades, respetan las necesidades y los ritmos de progresión de cada estudiante, y se articulan en propuestas educativas que responden esencialmente a interrogantes y desafíos de la vida que enfrentamos como personas, ciudadanos e integrantes de colectivos sociales a diversos niveles (OECD, OIE-UNESCO & UNICEF, 2016; Opertti, 2016b; Halinen, 2017).

El alegato en favor de la diversidad y complementariedad entre aprendizajes requiere pensar y gestionar una educación que afanosamente busque la integración entre: (i) las cogniciones y las emociones atentas a las circunstancias y los contextos; (ii) el placer y el esfuerzo por saber; (iii) las humanidades, las ciencias y las tecnologías permeadas por un pensamiento ético potente; (iv) el aprender a ser, conocer, hacer y vivir juntos; y (v) la disciplinariedad y la interdisciplinariedad (Morin, 2017; Blanquer & Morin, 2017; Blanquer, 2018); y (vi) bienestar individual y colectivo (Morin, 2016; Robinson & Aronica, 2016).

Como afirma Morin (2017), la clave de la educación es enseñar a vivir para lograr la autonomía asentada en la convergencia e integración de saberes. La hiperespecialización es un nuevo tipo de ignorancia. La educación debe promover la integra-



ción de las culturas humanística y científica ya que se necesitan ambas y mutuamente para comprender el mundo. Nos preguntamos si ¿debe la educación reforzar su impronta humanístico-filosófica dialogando con las culturas científicas para que personas y ciudadanos tengan conciencia y conocimientos sobre las implicancias éticas de decisiones y acciones que afectan nuestra sustentabilidad como humanidad?

3. Abrazar las diversidades para sostener una genuina inclusión.

El entendimiento y el apuntalamiento de la diversidad en sus múltiples dimensiones es clave para ensanchar y democratizar oportunidades, procesos y resultados de aprendizaje (Ainscow, 2016). Esto implicaría entender la diversidad desde, por lo menos, dos ángulos complementarios.



BIBLIOGRAFÍA Y
REFERENCIAS

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/referencias>



Por un lado, tomar una clara posición sobre que los sistemas educativos, entendidos como facilitadores de oportunidades personalizadas de aprendizaje, deben saber integrar y cobijar diversidad de prestatarios, enfoques y estrategias que efectivicen su función facilitadora. La diversidad no puede ambientarse ni promoverse desde sistemas educativos que mantienen barreras entre lo público/privado o lo formal/no formal/informal en sus diversas variantes. Más bien, se debe asumir que puede haber y es saludable que así lo sea, diversidad de respuestas, igualmente relevantes, frente a ampliar y democratizar oportunidades de aprendizaje que atiendan la singularidad del alumno y la constelación de factores asociado a sus contextos y circunstancias.

Por otro lado, es necesario afinar el entendimiento de las múltiples fuentes de diversidades –entre

otras, individuales, de género, sociales, culturales y étnicas – así como las sinergias entre las mismas. Esto supone un conjunto de elementos vinculantes entre sí:

- * un mapeo plural y exhaustivo de la diversidad de identidades, afiliaciones, credos e imaginarios que anidan en la sociedad (UNESCO, 2017a);
- * frente a la constatación que cada alumno es un ser singular y especial, se requiere de estilos pedagógicos personalizados crecientemente respaldado por los hallazgos de la neurociencia de los aprendizajes sobre la cartografía cerebral de los procesos cognitivos asociados, por ejemplo, al dominio de la lectura o la resolución de un problema (UNESCO, 2017a; UNESCO, 2017b; Wahl, 2018);
- * el reconocimiento que la capacidad de aprendizaje del alumno, así como del colectivo clase no tienen umbrales y que depende de lo que realizan conjuntamente docentes y alumnos (la práctica de co-agencia; Swann, Peacock et. al., 2016);
- * los docentes son un mundo de ideas, representaciones y procederes sobre sus identidades, su rol en la sociedad, sobre el enseñar y el aprender, sobre los alumnos y el relacionamiento con los mismos (Aguerrondo, Vaillant et. al., 2014);
- * la diversidad de áreas y de experiencias de aprendizaje coadyuvan al logro de una formación integral de la persona y del ciudadano con responsabilidades locales y globales compartidas (Halinen, 2017).

Nos preguntamos si ¿deben los sistemas educativos facilitar y apoyar oportunidades personalizadas de aprendizajes bajo diferentes formas de administración, diversidad de ambientes y con enfoques múltiples garantizando unidad en la diversidad, justeza en las estrategias y equidad en resultados de calidad? Asimismo, nos preguntamos si ¿los sistemas educativos deben alinear el centro educativo, el currículo y la pedagogía a la creciente personalización de la docencia y de los aprendizajes? Esto implicaría apuntalar una relación triangular entre docentes apreciados y apoyados en los roles de guías y facilitadores, alumnos protagonistas y reguladores de sus aprendizajes, y herramientas de la inteligencia artificial que ayudan a personalizar la motivación, las necesidades, los enfoques, la progresión y la evaluación de los aprendizajes. **RM**



Evo L I O N C I O N



Metologías activas



Valoración del aprendizaje



Innovación curricular



Escuelas que aprenden



Innovación en las escuelas, año 2018

CONTEXTO
INTERNACIONAL



El planteamiento que hoy presento, se hace desde la experiencia de un colegio privado, el Colegio Virgen de Europa. Un colegio que, desde su fundación, estuvo vinculado a los movimientos de renovación pedagógica.

Hoy en día forma parte del Círculo de Calidad Educativa, asociación de centros privados que desarrolla una intensa labor tendente a compartir experiencias de innovación.

Desde nuestra fundación como asociación, los que estamos asociados en el Círculo de Calidad Educativa nos pusimos como uno de los objetivos principales mantener un observatorio permanente sobre las experiencias de transformación del sistema educa-

tivo. Viajamos mucho. Nos visitamos para observar los proyectos que desarrollamos, hacemos expediciones fuera, a Dinamarca, a Inglaterra, ahora nos vamos a Canadá. Hemos de estar atentos a lo que se hace. Observar los proyectos de innovación.

Pero hemos de advertir que:

La innovación es mucho más que una estrategia de ventas

Hay una estrategia de mercado que consiste en vender que el centro que se promueve es innovador, y ello obliga a estar atento a las tendencias y estar al día cuando llegan las modas pedagógicas. Y eso normalmente lleva a dejarse zarandear por ellas.




Enrique Maestu

Director del Colegio Virgen de Europa. Es licenciado en Historia, con especialización en Arte y luego en Geografía por la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente es presidente de CICAIE y trabaja incansablemente por la mejora del sistema educativo español.
@colegio_CVE



DISPONIBLE EN PDF

 <http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/innovacion-en-las-escuelas>



Es cierto que para los colegios privados estar al día es una cuestión crucial. Porque, en nuestro caso, los padres sí que tienen que elegir. Y también están atentos a las modas pedagógicas y se dejan llevar por ellas. Hemos de renovarnos, y no podemos estar encantados de conocernos, fosilizados en proyectos que fueron muy rompedores hace 30 años, pero la renovación debe hacerse guiada por una visión de futuro, por una idea clara de qué se quiere que sea el centro educativo que se promueve.

Algunos ejemplos. Llegan las pizarras digitales, y todo el mundo las pone, algunos llegan a declarar que queda desterrada la tiza y el rotulador, sin reparar en que su baja luminosidad obliga a oscurecer las clases o a que los niños se dejen los ojos.

Llegan las impresoras 3D y todos como locos a poner espacios maker, sin pensar en que previamente hay que formar a los profesores en su uso y en que hay que buscar un lugar para ello en las programaciones.

Llegó el aprendizaje cooperativo y todos a poner en sus folletos publicitarios que aplican esos métodos. Aunque muchos no supieran en aquel momento en realidad qué diferenciaba el aprendizaje cooperativo del trabajo en equipo.

Algún centro se pasó un año formando en *mindfulness* (meditación) a sus profesores, pero luego no han usado nunca esos conocimientos con los alumnos.

O el repentino interés por la metodología de proyectos, sin darse cuenta de que un proyecto no es proclamar un centro de interés, es estructurar de forma programada los contenidos de muchas materias para que converjan en un plan común de trabajo y eso no se hace en dos días.

Un amigo de CICAIE, calificaba esta forma de innovar como “andar como pollos sin cabeza”.

Una larga historia de la innovación

Una larga historia de movimientos de renovación pedagógica en España ha planteado lo que, desde diferentes puntos de vista, podemos llamar un programa común que ya se podía encontrar en el ideario de la Institución Libre de Enseñanza.

- * Desaparición de la enseñanza puramente memorística,
- * participación de los alumnos en la vida escolar,
- * vinculación de la escuela a su entorno,
- * relación de confianza entre docentes y alumnos,
- * máximo respeto al niño,
- * clima de tolerancia y relación con las familias,
- * una educación activa, integral, armónica, gradual, co-educativa.

Este programa histórico todavía da para mucho, se puede decir que es un programa que está lejos de haberse implantado en las escuelas de nuestro país.

Empecemos por saber qué se espera de nosotros hoy en día

Lo que se esperaba de la escuela de los años 50 se esperaba por un lado que el conjunto de la población tuviera una formación muy básica. Leer, escribir, las cuentas básicas y poco más. Por otro lado,

se buscaba seleccionar a los que mostraban un mejor nivel para ocupar puestos de dirección, gestión e ingeniería en la sociedad. Para ellos se programaba un bachillerato selectivo y una universidad para pocos **1** (en 1959 solo un 6% de cada generación iba a la universidad).

Está claro que los objetivos del sistema educativo fueron cambiando porque la sociedad iba demandando otras cosas del sistema educativo: el mundo del trabajo requería ya una formación básica más completa y especializada y una formación superior más numerosa. Además el sistema produjo una sobretitulación en la educación superior ya que las expectativas de ascenso social que generaba hacían que se prefiriese la busca de formación universitaria por encima de otras, aunque luego se ocuparan puestos que no requerían tanta capacitación.

Las demandas de formación que produce la sociedad son cambiantes, y las personas interpretan con un lógico desajuste lo que realmente precisa la sociedad, desajuste derivado de que la interpretación de lo que precisa la sociedad no es cosa fácil, ni automática.

Sea como fuere es claro que nuestras líneas de innovación deberían de ir por el camino que marquen las expectativas de futuro. O de las interpretaciones que seamos capaces de hacer.

La crisis del trabajo industrial produjo el envío masivo de personas al desempleo, dejando una masa de paro estructural con graves deficiencias de formación que casi imposibilitaban su reinserción laboral, hecho que aún sigue afectando al mercado laboral y que está amenazando la solvencia del estado al tener que hacer frente al crecimiento del número de parados de larga duración.

A partir de esos años, el nuevo analfabetismo no consistió en no saber leer, ni escribir, consistió en no haber logrado superar la ESO, teníamos una cuarta parte de la población de las nuevas generaciones que se podía incluir entre los nuevos analfabetos y que encontró hueco en la construcción y el crecimiento del sector servicios.

Hoy, la nueva ola de desarrollo tecnológico que se nos vuelve a venir encima, amenaza con invadir el empleo del sector servicios. La robotización llega a este sector y hoy no podemos cuantificar hasta dónde puede llegar su efecto en destrucción de puestos de trabajo.

En esta sociedad tecnológica el contenido de los estudios ya no debería ser el mismo, y quizá tampoco debería haber un único contenido de la educación para todas las personas. ¿Quién elige qué es importante saber en un mundo donde el conocimiento es tan inmenso, cambiante e inabarcable?

¿Es más importante conocer todos los textos constitucionales que se sucedieron desde 1812, o, a lo mejor, sería bueno saber algo sobre China y su cultura?, o sobre Japón. Sería mucho mejor todavía que hubiera muchas opciones a la hora de elegir programas de historia y geografía, tantos como los intereses de los alumnos.

¿Cuándo dejará de haber un poder que pretenda decidir qué tienen que saber todos su ciudadanos?, ¿cuándo dejarán de ser los contenidos de la enseñanza motivo para el debate ideológico sobre cómo se manipula a los ciudadanos desde el poder político? El respeto al alumno debería imponerse, él es quien debe construir su propio sistema de creencias, nosotros solo deberíamos acompañarle en su propio proceso de reflexión.

Sostendremos que cambian las demandas de la sociedad. Antes parece que en la enseñanza lo que primaba era la repetición de conocimientos adquiridos, la memorización no demasiado comprensiva y una actitud poco crítica (ser crítico aún para muchos profesores es ser molesto), con eso parecía ser más que suficiente.

Hay un proyecto histórico de renovación pedagógica que está por hacer

Sin miedo a ser muy simplista puedo describir el aula en la que las últimas generaciones han aprendido.

Un libro de texto que marca los contenidos y los ritmos del curso. Un profesor que comenta el libro y programa los ejercicios que este contiene. Deberes diarios para casa, y, claro está, la razón de que un alumno suspenda es “porque no trabaja en casa”. El examen consiste en repetir lo que se hizo en clase, y debe hacerlo sin poder disponer de información para realizar las tareas sobre las que se le evaluaría. El contenido está en el centro de todo lo que se hace. Todo lo demás que pueda ser la educación en la escuela se consigue como por arte de magia, porque no está programado. Las habilidades socia-

1 Solo un 6 % de la población entre 18 y 23 años estaba matriculada en 1959 en las aulas de las universidades de toda España (170.602) eran los años en que mis padres estudiaban. Un 6% de los 2.6 millones de personas que tenían esas edades. Cuando yo estudiaba en el año 1975 un 15% de los de mi edad accedíamos a estudios superiores (468.526). En 2014 casi un 30% emprende estudios universitarios (1.561.123).

2 El curso oficial que marca la Ley debe durar 175 días (no siempre se cumple), 4,5 horas al día en educación primaria (cuando no son períodos de 50 minutos). Eso nos da 787,5 horas al año como máximo. Que se tienden a impartir en jornada comprimida de mañana.

les y la capacidad de comunicación, la creatividad, la capacidad de iniciativa, el equilibrio personal, los hábitos de orden y planificación...

El nivel, palabra sagrada del sistema, es la cantidad de conocimientos que los alumnos adquieren aunque no sepan qué hacer con ellos. Esa cantidad la decide el estado y la concretan las pruebas externas. No alcanzarla es tener mal nivel, ir más allá es subir el nivel. Como el nivel es una obsesión nos pasamos el año persiguiendo el inacabable temario para conseguir terminarlo. Un temario que incluye periódicamente nuevos aspectos sin eliminar otros tantos, y que hay que impartir en medio de un calendario escolar menguante **2** (normalmente no llega al mínimo de 175 días de clase que marca la ley, algunas normas no parecen ser de obligado cumplimiento) y con una jornada diaria cada vez más corta, esa que llaman intensiva. (los alumnos de primaria no llegan a recibir ni 780 horas reales de clase al año).

El espacio de la enseñanza es el aula, suelen ser todas muy parecidas, los alumnos habitan allí y se mueven poco, en muchos sitios no pueden ni salir al pasillo. Son aulas pequeñas. Solo dan para que el alumno esté quieto y sentado, y claro está, preferentemente escuchando.

Se programan pocas actividades porque son un engorro, los profesores piensan que asumen demasiados riesgos cuando salen a la calle con alumnos. Y, lo peor de todo, es que las pocas salidas que se hacen se toman más como un día de fiesta que como actividades de auténtico aprendizaje que complementan los contenidos de trabajo en el aula, es probable que tampoco los profesores sepan aprender de la realidad, normalmente ellos también aprendieron en los libros.

No insistiré en la crítica a un sistema que se mantiene fuerte en las aulas y que por más que las reformas educativas han intentado atacarlo no parece tener muchas fisuras.

Los movimientos de renovación pedagógica se atrevieron a poner en cuestión cosas como:

- * La reiteración periódica de los contenidos.
- * La importancia de los contenidos memorísticos.
- * El papel del profesor como protagonista y juez.
- * La desconexión entre las materias.
- * La evaluación basada en pruebas de memorización.

Y se atreven a promover

- * Aprendizaje por proyectos.



- * Modelos cooperativos de trabajo en el aula.
- * Enfocar las materias que se imparten en el desarrollo de las habilidades y competencias.
- * Procesos de co-evaluación en los que el alumno participa y se hace consciente de sus mejoras.
- * Generar autonomía en los alumnos, no todo debe ser dirigido tan de cerca.

Y los más valientes llevaron a cabo cosas como:

- * Acabar con los horarios predeterminados e iguales para todos.
- * Desarrollar agrupaciones flexibles y basadas en otros criterios que la edad.
- * Insertar los procesos de aprendizaje en la realidad del entorno.

Hay, por tanto, cuentas históricas pendientes en la vida escolar. Un programa de renovación pedagógica que es anterior a la situación de transformación que nos espera y para la que tenemos que prepararnos.

Un programa de enseñanza activa, participativa e integrada en la comunidad que todavía tiene muchos proyectos de renovación que inspirar.

El futuro ya está aquí y ajustará cuentas con las escuelas que no se adapten

Los cambios que se avecinan nos dicen que hay que trabajar para un nuevo perfil del alumno que se deriva de los cambios en las demandas que la sociedad hace al sistema educativo.

Quienes han podido ir adaptándose mejor son los que trabajan dentro de países con sistemas educativos flexibles, sistemas que permiten a los centros que pongan en marcha sus propias experiencias de desarrollo pedagógico.

La unidad de innovación pedagógica es el centro educativo. El gran error de los estados que pretenden que se puede reformar un sistema educativo desde la promulgación de leyes, es creer que con eso basta. La capacidad de resistencia blanda de los que están cómodos con sus formas de hacer las cosas de siempre es mucho mayor que todo el poder coercitivo que, desde el Ministerio o las secretarías de educación territoriales, puedan desplegar para hacer cumplir sus normas. Uno de los ejemplos es el denodado esfuerzo por conseguir que se programe el desarrollo competencial en las aulas y no se ha conseguido ir mucho más allá del papel, de una documentación donde se señalan las competencias que se usan en cada tema, y como se evalúan los estándares de aprendizaje, pero el temario se sigue impartiendo igual.

Si verdaderamente se quiere que haya innovación en el sistema, ha de apoyarse decididamente a los que apuestan por proyectos de futuro y ha de relegarse a quienes no lo hagan. Eso es mucho más eficaz que creer que diriges la partida desde el poder y mueves las fichas dando por supuesto que se acatan tus decisiones.

Tony Wagner, una propuesta de transformación de los objetivos del sistema

Son muchos los que ya no hablan de reforma sino de transformación. Por ejemplo, el proyecto “Imaginal” de Tom Rudnik en Calgary (Alberta) habla de metamorfosis de las estructuras educativas.

La verdad es que una institución como la educación sostenida con fondos públicos con 7.6 millones de



alumnos y casi 650.000 **3** profesores se mueve con tal lentitud que si hay que esperar a que reaccione el conjunto del gigantesco paquidermo se nos pasarán todos los trenes. Tengamos en cuenta que más del 93% de la enseñanza en España está sostenida con fondos públicos, y, lógicamente, sometida al control estricto del Estado. Una transformación como la que hace falta no vendrá desde arriba, tiene que venir por iniciativa de los que perciben día a día que esta institución no responde a las expectativas reales que la sociedad tiene puestas en ella, vendrá de los que necesiten adaptarse a los nuevos tiempos para justificar su propuesta educativa.

El enfoque de Tony Wagner plantea que estamos ante un futuro en el que el trabajo tal y como lo entendemos va a ser cada vez más sustituido por la robotización que ya está creciendo en el sector servicios, como ya sucedió con la automatización de la industria. Y estamos ante un mundo en el que el mercado de trabajo estará globalizado y la información y el conocimiento fluirán sin barreras. Por tanto, lo que la escuela del futuro espera de nosotros es otra cosa.

Es ya muy conocida su propuesta denominada: “las destrezas de supervivencia para los jóvenes del siglo XXI” que paso a resumir, pero que están fácilmente accesibles en textos y conferencias en la Red.

Lo primero y fundamental es formar en el **pensamiento crítico** y la capacidad para resolver problemas. Es curioso que mi padre que murió el año pasado con 97 años repitiera constantemente lo mismo. “Enséñales a pensar“, eso es lo importante.

Por otra parte, se trata de enseñar a las nuevas generaciones a **trabajar cooperativamente**. Porque es como ya se está trabajando.

Sostiene también que en vez de matar la **creatividad** y la capacidad de iniciativa habrá que fomentarla. Un mundo que cambia con tanta rapidez necesita gente adiestrada y con imaginación y con una mente flexible. Gente capaz de actuar de forma pro-activa, de tomar **la iniciativa**.

Más que de memorizar la información se tratará de otra cosa: lo importante es “**lo qué sabes hacer con lo que sabes**”. O lo que es lo mismo un enfoque competencial.

Seguiremos necesitando gente que sepa escuchar y que sepa **comunicar oralmente y por escrito**.

En suma, todo un programa de objetivos para la formación de las nuevas generaciones que es el que debería tener el peso central en los decretos de currículum, y hacer todo eso lleva mucho tiempo, tiempo que hay que quitar de otras cosas.

Es curioso que, aunque la ley vigente en España (LOMCE) contiene una clara definición de los rasgos del cambio de la sociedad **4**. Luego no se ve la coherencia de estas ideas con el posterior desarrollo normativo, sobre todo en el terreno de la generación de un auténtico margen de autonomía que permita diferenciarse en los contenidos de la enseñanza, en los métodos y en la organización escolar.

A muchos no nos quedó otra posibilidad que embarcarnos en modelos internacionales de aprendizaje que están poniendo en el centro estos aspectos, por ejemplo, cuando definen el perfil del alumno, ellos apuestan por formar alumnos: indagadores, informados e instruidos, pensadores, buenos comunicadores, y de mentalidad abierta; todas ellas características del modelo de objetivos que señala Tony Wagner. Y añaden otra dimensión ética que nunca debe faltar en las destrezas indispensables en una educación para el futuro. Se proponen formar alumnos íntegros, solidarios, audaces, equilibrados y reflexivos **5**.

Si tienen que cambiar los objetivos se debe producir una reestructuración de todo lo que debemos hacer.

La propuesta de transformación

Tiene tres aspectos: la reforma del currículum, el desarrollo de metodologías activas, y los cambios en la organización escolar.

Sobre la reforma del currículum.

En coherencia con lo ya dicho al referirme a las propuestas de T. Wagner, al perfil del IB y al preámbulo de la LOMCE creo que se debería considerar como referente básico y de carácter obligado el **marco de referencia europeo de 2006**, publicado como recomendación, ya que la UE no tiene competencias directas sobre los sistemas educativos nacionales, en donde se define el carácter

3 Restamos aquí los más de 534.000 alumnos y los aproximadamente 45.000 profesores de la enseñanza privada en todo el país. Datos y cifras, CURSO ESCOLAR 2017-18. MECD. Pdf en la Red.

4 Preámbulo de la LOMCE apartado IV Las habilidades cognitivas, siendo imprescindibles, no son suficientes; es necesario adquirir desde edades tempranas competencias transversales, como el pensamiento crítico, la gestión de la diversidad, la creatividad o la capacidad de comunicar, y actitudes clave como la confianza individual, el entusiasmo, la constancia y la aceptación del cambio. La educación inicial es cada vez más determinante por cuanto hoy en día el proceso de aprendizaje no se termina en el sistema educativo, sino que se proyecta a lo largo de toda la vida de la persona.

5 Ver perfil del estudiante IB. <http://www.ibo.org/es/benefits-of-the-ib/the-ib-learner-profile/>



ter central de un marco común para el desarrollo de competencias básicas en el alumnado europeo. En segundo lugar, y dado que las pruebas externas que ha multiplicado la LOMCE constriñen de forma clara la autonomía de los centros, creo que el nuevo pacto educativo debería dar marcha atrás, o, en su caso, hacer que las pruebas que controlan el sistema tengan un carácter estrictamente orientado hacia el desarrollo competencial, lo que empujaría su real implantación. En tercer lugar se debería continuar con la acertada política de permitir y convalidar enseñanzas amparadas por organizaciones internacionales que han comprendido claramente por donde debe ir evolucionando la enseñanza, y no solo se trata de convalidar el IB, como acertadamente se ha hecho, también el sistema de los 2000 colegios Waldorf en el mundo, o los programas del Bachillerato Europeo, por poner solo algunos ejemplos.

Para trabajar de otra manera el currículum, los centros que podríamos considerar como experimentales deberían poder: organizar su calendario anual con libertad, programar los tiempos dedicados a la docencia sin restricciones de materias, aulas, horarios. Capacidad para ordenar la secuenciación de los cursos en función de los objetivos del propio proyecto. Capacidad para agrupar a los alumnos en función de criterios diferentes a la edad.

Los cambios metodológicos

Ya hemos insistido en que no son nuevas todas las propuestas de renovación que aquí se mencionan, más bien al contrario, algunas tienen más de un siglo.

En lo que respecta a los métodos, se puede decir que hay muchos caminos que están inspirados por los principios de la enseñanza activa y que elegir unos y otros depende de las prioridades y procesos de innovación que los centros avanzados tengan en curso.

El piano se toca con todos los dedos, que nadie crea en soluciones milagrosas. Podemos hablar de una combinación de:

- * Trabajo con programas que enseñan a pensar, como los de Lippman, de Bono, Perkins, o Carlos Yuste.
- * Métodos colaborativos o cooperativos de aprendizaje. Como los de los hermanos Johnson, Spencer Kagan, Robert Slavin.
- * Metodologías de proyectos como las unidades de indagación del PYP, las aventuras de aprendizaje de Rudnik, o el proyecto PRIMAS de la universidad de Utrecht para el uso de esta metodología en las áreas científicas.
- * Estrategias de programación basadas en el entrenamiento de desempeños observables para formar en habilidades y competencias.
- * Estrategias de trabajo de habilidades sociales, como los programas de mediación, o como el proyecto Kiva de la universidad de Türkü (Finlandia)
- * Estrategias de entrenamiento de las funciones ejecutivas en Educación Infantil y Primaria, o de entrenamiento en la meditación.
- * Estrategias de tutoría basadas en los modelos de entrenamiento en Educación Física o en la PNL.
- * Modelos alternativos de evaluación basados en la participación del alumno en el proceso, en la estandarización de rúbricas, cuestionarios, dianas.

- * Métodos para desarrollar la estructuración de la información a través de mapas mentales y organizadores gráficos.
- * Como no, el uso de las posibilidades de acceso y manejo de la información de la Red, las posibilidades de evaluación, gamificación, programación que se abren hacen que este último punto cobre una importancia relevante.

Y un largo etcétera, cada centro establece sus prioridades, pero el enfoque es semejante. Una enseñanza activa que fomente la autonomía y la integración del alumno.

Consecuencias de la innovación sobre la organización escolar

- * Apostar por las aulas de materia y por la especialización de los profesores tanto en primaria como en secundaria.
- * Moverse cada hora ayuda a recuperar la capacidad de atención, especializar las aulas ayuda a motivar y a dotarlas de los recursos específicos necesarios.
- * Una organización de las sesiones de trabajo adaptadas a los ciclos de atención propios de cada edad. Buscando planificar la variedad en el aula. Buscando conectar con todos los estilos de aprendizaje presentes en el grupo.
- * Promover una relación positiva de aprendizaje, evitando los climas sancionadores en los que la amenaza y el castigo tienen un papel importante.
- * Generar motivación intrínseca hacia el conocimiento, más que el estudio por la búsqueda del resultado. Utilizando el medio, aprovechando la disposición de los compañeros, generando

situaciones que favorezcan la ruptura de la rutina.

- * Dar un papel al tutor como entrenador que acompaña los procesos de formación y aprendizaje más que como juez o mero responsable de los procesos de calificación.
- * Flexibilizar la vida escolar para fomentar la autonomía progresiva de los alumnos y la adaptación a los perfiles diferenciales.
- * Permitir la organización flexible de los tiempos para, talleres de corta duración, proyectos interdisciplinares, o procesos reales de investigación, abrir tiempos para la iniciativa y la solidaridad.
- * Crear espacios de trabajo que no tienen que ser aulas, en donde se fomenta el trabajo personal.
- * Garantizar la accesibilidad en todo el centro a puntos de información conectados a la Red.
- * Promover un clima que propicie que el centro sea una comunidad de aprendizaje que va mucho más allá del horario escolar y sus calendarios **6**.
- * Promover el ejercicio físico diario como forma de activar a los alumnos para las tareas de aprendizaje.
- * Programar adecuadamente los descansos, huyendo de la jornada comprimida, en la que parece que tanto profesores, como alumnos están deseando huir del centro educativo.
- * Programar una real adaptación de los centros a la variedad de perfiles de los alumnos. Atender las dificultades y subsanarlas cuando se revelan.
- * Fomentar una cultura de la autoevaluación, que implique al alumno en una percepción correcta de sus procesos de mejora.

En Boadilla del Monte, Madrid, España a 14 de enero de 2018 **RM**

6 Ideas ya expuestas en la presentación que realicé en el curso de Verano de la UIMP, Valencia, julio 2017 organizado por la Fundación Trilema.



Escuelas del siglo XXI: comunidades de aprendizaje personalizado



Alfredo Hernando Calvo

Es psicólogo e investigador. Desde el año 2013 dirige el proyecto Escuela 21, un proyecto que le ha permitido experimentar de primera mano con las escuelas más innovadoras de todo el mundo. @alfredohernando



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/escuelas-del-siglo-xxi>

Artículo compartido con la publicación Cuadernos de Pedagogía, España.

Creemos que las condiciones están dadas como nunca para el cambio social, y que la educación será su órgano maestro. Una educación, desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y nos incite a descubrir quiénes somos en una sociedad que se quiera más a sí misma. Que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética -y tal vez una estética- para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal. Que integre las ciencias y las artes a la canasta familiar, de acuerdo con los designios de un gran poeta de nuestro tiempo que pidió no seguir amándolas por separado como a dos hermanas enemigas. Que canalice hacia la vida la inmensa energía creadora que durante siglos hemos despilfarrado en la de-

predación y la violencia, y nos abra al fin la segunda oportunidad sobre la tierra que no tuvo la estirpe desgraciada del coronel Aureliano Buendía. Por el país próspero y justo que soñamos: al alcance de los niños.

Por un país al alcance de los niños, 1995. Gabriel García Márquez

Escribo estas líneas de madrugada, entre continentes, volando de vuelta a Europa desde Bogotá. Un viaje que es una excusa para releer y descubrir pasajes de García Márquez.

Soy conocido por mis viajes extraños. De Sidney a Nueva York, son muchas las ciudades en las que me he saltado la visita a los enclaves “memorables”



de visitarlo solo en la lectura. Fue el precio de su eternidad.

De García Márquez se sabe todo. En menos medida se citan sus trabajos sobre educación. Será porque nos gusta viajar solo a sus libros más recomendados. Echaré la culpa a la mezcla de mis rarezas por arrastrarme a *Un Manual para ser niño* y el discurso: *Por un país al alcance de los niños*.

En 1995 el Ministerio de Educación colombiano emplazó a un grupo variado de eméritos autóctonos a visitar escuelas de todo el país y emitir un informe. ¡Se me adelantaron con el Instituto de Cartografía pedagógica! En *Un manual para ser niño* García Márquez empieza así: “Aspiro a que estas reflexiones sean un manual para que los niños se atrevan a defenderse de los adultos en el aprendizaje de las artes y las letras”. Sigue con: “si a un niño se le pone frente a una serie de juguetes diversos, terminará por quedarse con uno que le guste más” y termina: “... una escuela que preserve su curiosidad y su creatividad naturales”.

para disfrutar de escuelas pioneras y alejadas del recorrido turístico. Se aprende más del presente de un país en sus escuelas que en sus monumentos. Me sentiré orgulloso de fundar un día un Instituto de Cartografía Pedagógica: las escuelas que crean los mapas del mundo. Cada cual se gana la vida con sus rarezas, en el fondo no son otra cosa que la sombra de nuestras virtudes. Así que asumo mi manía de buena gana. He llegado a tanto que la aderezo con otra extravagancia, la del turismo de libro.

El turismo de libro me descubrió visitando la casa de Pablo Neruda en Valparaíso, como escribe Cortázar en *Rayuela*: “Vos no elegís la lluvia que te va a calar hasta los huesos cuando salís de un concierto”. Es un turismo que se puede ejercer sin salir de tu ciudad. Yo lo practico con asiduidad en Viena. Recorro a buscar atajos para pasarme por la Blutgasse incluso cuando el atajo me acabará saliendo largo.

La Blutgasse es la calle donde se cocinaron las bombas del Hotel New Hampshire de John Irving. Allí es donde pierdo tiempo pero gano vida. Me parece lo más cercano a experimentar una de las múltiples dimensiones de nuestra realidad, al menos una entre las infinitas que se predicán en la teoría de las cuerdas. Y así como García Márquez nos regaló a todos Macondo, nos puso el peaje

Latinoamérica es la madre del realismo mágico. Quizás por eso se ha convertido en el mejor escenario para representar la encrucijada de la educación en nuestro siglo. Una encrucijada que nos afecta a todos y que va de la escolarización universal a la personalización del aprendizaje.

De la escolarización universal a la personalización del aprendizaje

El siglo XX culminó con un hito imprescindible para Europa y Norteamérica: la escolarización universal. En estas regiones el sueño se hizo posible. Solo el 3,8% de alumnos en edad de escolarización se escapan del sistema. Sin embargo, no se invitó a todos a la fiesta.

Según el último informe del Instituto de Estadística de la UNESCO (IEU): un 20,8% de los niños no van a la escuela en el África Subsahariana, un 11% en las regiones norte y oeste del mismo continente, un 8% en Oceanía y un 5% en Asia, Latinoamérica y la región del Caribe. Haciendo la suma con los pequeños porcentajes del resto de regiones alcanzamos la friolera de 263 millones de niños, adolescentes y jóvenes. En total, uno de cada cinco niños del mundo no están escolarizados, una cifra

1 La Blutgasse es la calle donde se cocinaron las bombas del Hotel New Hampshire de John Irving.

que apenas ha cambiado en los últimos cinco años y que afecta, con más fuerza, a las niñas.

Tres cuartas partes del mundo aún necesitan más escuelas y más profesores. Escuelas más cercanas y mejor acondicionadas donde lideren profesores preparados y valorados. Mientras Asia y África escenifican una crisis de recursos humanos, incapaces de atraer personas calificadas a la profesión, profesionales que no la abandonen y que puedan sobrevivir en edificios dignos con salarios más bajos que lo que cobran los taxistas o los repartidores a domicilio en sus respectivos países; Europa, Norteamérica, buena parte de Oceanía y Latinoamérica se preguntan qué hacer cuando teniendo a todos en la escuela, no se logra el desarrollo pleno de sus competencias.

La directora Silvia Montoya del IEU lo explica del siguiente modo: “el acceso a la educación es solo parte del problema. Vivimos también una crisis de aprendizaje en la que uno de cada seis niños y adolescentes no están alcanzando los niveles mínimos de competencia en lectura o matemáticas, a pesar de estar en su mayoría escolarizados. La educación debe responder a las necesidades de cada niño y ello requiere un seguimiento eficaz para garantizar, en primer lugar, que estén escolarizados, pero también asegurarse de que aprenden lo que necesitan saber”.

Tres cuartas partes del mundo está intentando que todos los alumnos vayan a la escuela, pero el mundo entero está intentando desarrollar al máximo el potencial de cada niño y de cada niña, cada mañana. La cuestión de fondo en esta encrucijada es que la fórmula de la escolarización universal es conocida, pero la de personalización la estamos descubriendo.

La escolarización universal se ha alcanzado con éxito en países y continentes enteros demostrando su proceso y los beneficios de sus efectos. Podríamos calificarla, por tanto, como una práctica de éxito: un modelo que funciona en todos los niveles, también a gran escala, en su versión macro. Este modelo es el de la escuela en la que la mayoría hemos crecido. Un modelo organizado que cuadra con el arquetipo instalado en el imaginario social donde todos los estudiante aprenden lo mismo, al mismo tiempo, en el mismo lugar, del mismo modo, hora tras hora, día tras día, organizados por edad y entendiendo el éxito como un concepto vin-

culado a las competencias lingüística, matemática y científica.

No me malinterpreten, este modelo ha sido un éxito, lleno de logros y esforzados avances. Un hito por el que vale la pena un brindis. Sin embargo, sus protagonistas, los maestros, son los primeros que han percibido que de alguna forma, ha llegado a un callejón sin salida, no funciona. El modelo se ha desarrollado con éxito desde la constitución de los primeros sistemas educativos del mundo a comienzos del siglo XX, pero en estos momentos está viviendo el culmen de una crisis, y es que el sistema con el que alcanzamos la escolarización universal, no puede permitirnos lograr la personalización del aprendizaje, aquello que García Márquez dijo de cada niño y su juguete.

Descubriendo el juguete que cada alumno lleva dentro

Lo sé. Personalización es una palabra horrenda. No figura en el diccionario español y no existe una definición común, precisamente porque estamos aprendiendo e investigando sobre la cuestión. Sin ánimo de cerrar aquí una definición que complazca a todos, podemos decir que la personalización es la hermana mayor de la diferenciación y de la adaptación, alcanzarla es el principal desafío educativo que enfrentamos en el siglo XXI: descubrir el juguete de cada alumno. La personalización se hace efectiva en el encuentro singular donde la enseñanza se ajusta a las necesidades de aprendizaje únicas de cada alumno.

En mi libro *Viaje a las escuelas del siglo XXI: Así trabajan los centros más innovadores del mundo* enmarqué esta transformación en el concepto de escuelas²¹: “cuando una escuela actúa, cambia, crece y se desarrolla atenta al presente, a la investigación y a la realidad global y local, descubre su identidad (...) donde los profesores y los alumnos se comportan de un modo diferente, las notas tienen otro sentido, los horarios cambian y las aulas y los pasillos son el escenario de actuaciones completamente nuevas. Son escuelas que cambian para lograr mejores resultados”.

Jaume Carbonell ha englobado estas transformaciones bajo el paraguas de “pedagogías del siglo XXI” en las que “adquieren relevancia las pedagogías sistémicas, críticas, lentas, inclusivas, no directivas o que tienen que ver con las inteligencias

múltiples o con los proyectos de trabajo. Todas y cada una de ellas disponen de redes de intercambio y colaboración, de espacios de encuentro”.

Por su parte, Jordi Adell y Linda Castañeda beben del concepto de tecnologías emergentes para bautizar a las pedagogías emergentes como “el conjunto de enfoques e ideas pedagógicas, todavía no bien sistematizadas, que surgen alrededor del uso de las TIC en educación y que intentan aprovechar todo su potencial comunicativo, informacional, colaborativo, interactivo, creativo e innovador en el marco de una nueva cultura del aprendizaje”.

La última sistematización ha sido la de Michael Fullan y Maria Langworthy. En *A Rich Seam. How New Pedagogies Find Deep Learning* describen la aparición de nuevas pedagogías con puntos en común: “The ‘new pedagogies’ are not just instructional strategies. They are powerful models of teaching and learning, enabled and accelerated by increasingly pervasive digital tools and resources, taking hold within learning environments that measure and support deep learning at all levels of the education system. ‘Deep learning’, in the way we will describe it, develops the learning, creating and ‘doing’ dispositions that young people need to thrive now and in their futures”.

Las escuelas del siglo XXI son (y serán) comunidades de aprendizaje personalizado: instituciones educativas con una combinación todavía irreconocible, hoy por hoy, de los principales componentes del proyecto educativo de centro, puestos al servicio del éxito de cada uno de sus alumnos.

Las personas tenemos diferentes necesidades de aprendizaje. Para lograr el desarrollo del proyecto de vida de cada estudiante se requieren proyectos educativos (dejo de usar el término escuela a conciencia, el arquetipo desvirtúa el propósito) donde:

- * aprender de formas distintas, no todos con el mismo material, las mismas experiencias y en el mismo momento y lugar, pero con un currículo compartido;
- * con itinerarios personalizados, pero con la posibilidad de crecer en equipo;
- * con crecimiento constante, evaluado y demostrado en la mejora de todas las competencias de todos los alumnos;
- * con docentes, familias, tutores y expertos co-



nectados o presencialmente, compartiendo espacios de trabajo;

- * en distintos tiempos y en distintos lugares, aunque con un seguimiento individualizado;
- * los alumnos se organicen de acuerdo a sus niveles de competencia, en un currículo que haga local lo global,
- * teniendo a un tiempo tutores y grupos de referencia, donde las decisiones de gestión se tomen en comunidad: alumnos, familias y educadores,
- * el éxito se comprende y se evalúa no solo en las competencias lingüística, matemática y científica, sino también al aprender a aprender, en las competencias cultural y artística, en la social y ciudadana y en la autonomía e iniciativa personal.

El futuro que esconde el presente

Para crear esta nueva realidad, las escuelas están cambiando... y mucho. Las escuelas están mejorando... y mucho. Estamos creando una nueva realidad. Volviendo a García Márquez en *Cien años de soledad*: “El mundo era tan reciente, que muchas cosas carecían de nombre, y para mencionarlas había que señalarlas con el dedo”. En todo cambio de paradigma necesitamos nuevas palabras, nuevos contenidos que se apropien del contenido secuestrado en el pasado. Parafraseando los versos de Manuel Machado: “Hasta que el pueblo las canta, las coplas, coplas no son, y cuando las canta el pueblo, ya nadie sabe el autor”.



Una escuela21 no es una escuela. Una escuela21 es la escuela del siglo XXI. A simple vista puede parecer que esta definición no cambia nada. De hecho, todas las escuelas del presente deberían ser escuelas del siglo XXI. Sin embargo, la realidad es que no lo son. Están en el siglo XXI, pero no viven el siglo XXI, no lo experimentan, su reloj institucional se ha parado.

Miles de docentes y cientos de colegios en toda España están apostando por la innovación en sus proyectos educativos. Bien desde el aula, bien desde los departamentos, bien desde la dirección o las AMPAS, las iniciativas florecen alegrando el paisaje educativo. Estamos pues ante una buena noticia, ante un presente comprometido por la mejora de la educación, y no solo en nuestro país, sino en millones de escuelas en todo el mundo. La apuesta por la innovación en los sistemas educativos es la apuesta por la personalización del aprendizaje en comunidad.

Una escuela innovadora es la que ayuda a construir el mejor proyecto de vida para cada uno de sus alumnos, sin distinción. Son escuelas que cambian para lograr mejores resultados. Escuelas que se transforman en escuelas21. ¿Cómo extender su trabajo y sus proyectos? ¿Cómo lograr la transición de la escolarización a la personalización del aprendizaje? Promoviendo, legislando, dialogando en comunidad y con las familias para entender e impulsar:

1. La mejor evidencia de la innovación educativa es la mejora del proyecto de vida de nuestros alumnos. La innovación no termina en los dispositi-
- vos, las metodologías o los muros de cristal. La innovación tiene como misión el éxito de todo el alumnado de un centro, ¡sin distinción! Todo lo demás, por muy importante que nos parezca, quedará subordinado a este fin. El foco de la innovación es el rostro y el éxito de los alumnos.
2. ¿Y qué entendemos por éxito? Algo que va más allá de los resultados académicos. Las escuelas necesitan acompañar el desarrollo de todas las competencias. Todas contribuyen al crecimiento, sobre todo cuando incluimos aquellas que hasta el momento, nos han resultado más difíciles de estudiar, aquellas que se han denominado erróneamente, y durante años, “blandas”: aprender a aprender, la competencia cultural y artística, la social y ciudadana y la autonomía e iniciativa personal. Apoyando esta línea de trabajo, en octubre, presentaré una nueva publicación gratuita y con licencias abiertas en colaboración con la Fundación de Ayuda contra la Drogadicción. Será un buen momento para compartir y buscar soluciones juntos.
3. Lograr modelos de seguimiento y evaluación de estas competencias es una labor imprescindible para evidenciar y entender la innovación. Necesitamos rúbricas y modelos de gradación de todas las competencias, modelos que vayan más allá de lo poco que ofrece la legislación actual. Esta tarea es una oportunidad única y una responsabilidad ineludible de las administraciones públicas, universidades y otras instituciones dedicadas a la investigación para compartir en abierto sus resultados con las escuelas. Se están gestando iniciativas, pero no serán suficientes sin la necesaria labor de las consejerías de educación y la red pública.
4. Si la innovación busca mejorar todas las competencias de todos los alumnos, no tienen sentido discusiones entre tradición y modernidad, no se trata de batallas entre “docentes clásicos” o “docentes innovadores”. La innovación es crecimiento, crecimiento que siempre implica cambio y mejora de resultados, resultados que se hacen evidentes en las competencias de nuestros alumnos. La innovación es un clásico de toda escuela.
5. Si la innovación es crecimiento, las escuelas innovadoras son escuelas que crecen. ¿Cómo crece una escuela? Cuando se dan las condiciones para que educadores y comunidad se desarro-



llen profesional y emocionalmente. Una escuela que innova, crece. Una escuela que crece, crece porque lo hace, sobre todo, su claustro.

6. ¿Cómo crecen los claustros? Con proyectos educativos de creación compartida en su visión y en sus sueños, planeando de manera distribuida, evaluando la mejora de su proyecto y tomando como evidencia fundamental el éxito de sus alumnos; permitiendo que si un centro crece y mejora, parte de su plantilla pueda permanecer para seguir implementando el modelo; visitando, conociendo y acompañando aulas y compañeros del propio centro y de otros centros de la región, aprendiendo de prácticas de otras escuelas en países distintos pero en contextos semejantes... La formación del profesorado no es un curso, es un modo de vivir centrado en la observación y la práctica reflexiva.
7. El centro es la unidad de cambio del sistema educativo. Por debajo del centro el cambio no es

sostenible en el tiempo, por encima no es manejable. Necesitamos por tanto, poner el foco en el crecimiento de equipos de profesores, con redes de centros que impacten en municipios y ciudades educadoras.

8. Las investigaciones internacionales y los resultados de progreso como país no aportan valor para generar cambios a pequeña escala, en el día a día. Cumplen otros objetivos, son necesarias pero no son las únicas. Necesitamos estudios e investigaciones sobre buenas prácticas tomando a las escuelas como referente, que superen las fronteras de cada país para comprobar cómo distintas escuelas en distintos lugares de el mundo está creciendo con proyectos semejantes.

Encontremos y analicemos estos proyectos de éxito para su replicación y adaptación allí donde más se necesitan. Apoyemos el cambio en la evidencia científica tomando aulas y escuelas como centros de estudio.

9. Si la innovación busca los mejores resultados de los alumnos, los centros con mayor probabilidad de crecer y mejorar son aquellos en las zonas de mayor necesidad. Por eso las escuelas en los entornos de mayor dificultad socioeconómica necesitan de los mejores docentes.

10. Trabajando con las familias integradas en el proyecto educativo de centro más allá de las Asociaciones de Madres y Padres. El éxito en el proyecto de vida de los alumnos comparte responsabilidad a partes iguales entre la escuela y la familia. En el momento de transformación que vivimos es necesario integrar a las madres y a los padres en el día a día, más allá de las reuniones con los tutores. Solo su participación garantizará la comprensión del proyecto educativo. Contemos con ellos como profesionales, expertos, diseñadores de experiencias, consejeros, organizadores de eventos, patios y actividades, etc.

Vivimos una primavera de innovación educativa en España y en todo el mundo. Los docentes y las escuelas son los principales protagonistas de la transformación hacia la personalización del aprendizaje. Sigamos compartiendo y creciendo juntos, porque la historia de la innovación educativa es la historia de nuestro progreso como seres humanos. Cambiemos el mundo escuela a escuela **RM**

GIMNASIO CAMPESTRE LA CONSOLATA:
*Un colegio en
transformación hacia una
escuela inteligente*

EXPERIENCIA
DESTACADA



**José Marino
Gallego
Ramírez**

Fundador y rector del Gimnasio Campestre La Consolata Bilingüe de Manizales. Baccalaureado en Filosofía y Pastoral de la Pontificia Universidad Urbaniana de Roma. Licenciado en Filosofía y Letras. Actualmente es miembro del Comité Ejecutivo de CONACED-Federación de Manizales. @josemarinogr



“Los sistemas educativos actuales no fueron diseñados para enfrentarse a los retos que tienen delante. Se desarrollaron para satisfacer las necesidades de una época anterior.

No basta con reformarlos: hay que transformarlos”.

Ken Robinson



DISPONIBLE EN PDF

 <http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/gimnasio-campestre-la-consolota>

El Gimnasio Campestre La Consolata, ubicado en la ciudad de Manizales, capital del departamento de Caldas, acaba de cumplir, en diciembre de 2017, su primera década de existencia. Una década maravillosa que nos sirvió para nacer, crecer y posicionarnos como una verdadera alternativa educativa para nuestra región. De no existir, en tan solo diez años pasamos a ser una realidad educativa que entró poco a poco en el corazón de las familias y de la cultura educativa manizaleña. Pero el rápido crecimiento y posicionamiento no ha sido motivo para que directivos y comunidad académica nos conformemos. Siempre hemos tenido claro que lo que nos dio buen éxito en el pasado reciente, no garantizará nuestra permanencia y éxito en el futuro inmediato y lejano. Por tal motivo, desde julio del año 2017 hemos venido en un ejercicio de redireccionamiento estratégico que nos ha llevado a visualizarnos como un colegio diferente que responda a los retos educativos, sociales, culturales, juveniles y familiares del mundo actual. **Nuestra opción ha sido muy clara: pasar de ser un colegio plano a un colegio inteligente. ¿Cómo hacerlo y lograrlo? Esta es nuestra propuesta y testimonio.**

No podíamos conformarnos con los buenos resultados

No basta con mirar los peldaños, hemos de subir la escalera". Václav Havel

La primera década nos sirvió para construir una visión clara: llegar para quedarnos. Sembrar para crecer. Mostrar para darnos a conocer. Saber empezar para saber continuar. Pero a pesar de haberlo logrado necesitábamos atrevernos a marcar la diferencia en nuestro ser y hacer. Y así, atesorando el pasado reciente, nos dimos cuenta que en educación siempre hay que buscar nuevos caminos y que lo ya establecido es necesario evaluarlo para mejorarlo continuamente. Y en esa dinámica de evaluación y revisión concluimos que, en muchos procesos, -sobre todo en los relacionados con los ambientes cognitivos- éramos aún un colegio muy plano.

Plano como sinónimo de un modelo basado casi que exclusivamente en la enseñanza. Plano como sinónimo de un currículo basado en asignaturas y contenidos. Plano como sinónimo de aulas cerradas, tratando de agotar el abordaje del conocimiento dentro de sus cuatro paredes. Plano como sinónimo de unas didácticas *heteroestructurantes* o *transmisionistas* en donde el docente es el mayor protagonista del aula mientras el estudiante, pasivo y coartado, se dedica a replicar el conocimiento dado. Plano como sinónimo de un aprendizaje individual, basado en una evaluación que privilegia la recordación y la repetición de procesos, pretendiendo a través de ella, llegar a las anheladas competencias. Y bajo este análisis empezamos a ver un desgaste en la dimensión académica de nuestro proyecto y, por ende, un peligroso desencanto de nuestros estudiantes y sus familias; inclusive comprometiendo en mucho la felicidad prometida en nuestra misión de educar seres humanos que ayuden a construir un mundo más justo, pacífico y feliz.

Dicho análisis, caracterizado por categorías bien definidas, nos marcaba un camino necesario y claro para empezar a recorrer: romper dichos estigmas de escuela plana, para dar paso a lo que hemos llamado "el perfil de una escuela inteligente".

Y en este proceso de reflexión nos encontramos con tres acontecimientos maravillosos, providenciales, muy ricos y aclaradores, los cuales queremos compartirles en el desarrollo de nuestra experiencia.



El primero: leer, analizar, desentrañar y debatir con el equipo directivo en un primer momento y con todos los docentes en un segundo escenario, el libro titulado *Directivos de escuelas inteligentes: ¿qué perfil y habilidades exige el futuro?* de las investigadoras y educadoras españolas Lourdes Bazarra y Olga Casanova. Del análisis de este texto revelador e innovador nos quedaron muy claras sus principales conclusiones: "... El sistema tradicional en el que hemos crecido, y en el que continúan creciendo muchos niños, está centrado en las certezas, en los resultados fijos, en una experiencia única para todos. Estábamos magníficamente preparados para un presente continuo... que no existe. (Como les pasa a muchos colegios de nuestro país, agregamos nosotros). Es hora de reinventarnos como escuelas, como directivos y como maestros, porque nunca han sido tan necesarios los profesionales del aprendizaje y tan prescindibles los enseñantes.

... Las Escuelas Inteligentes no se resisten a los cambios ni se limitan a adaptarse a ellos. Son escuelas que buscan el modo de utilizar y transformar lo que sucede para que se haga posible un futuro inteligente. Para conseguirlo, se están transformando en "nómadas del aprendizaje". Son escuelas que no dejan de aprender, escuelas que crean el futuro. Dirigir una Escuela Inteligente es un gran reto que exige tener visión de futuro y conocer el perfil y las habilidades directivas que hacen posible el cambio educativo. Este libro invita a los profesionales de la educación a emprender un apasionante y transformador viaje hacia un nuevo modo de entender y vivir la escuela".

Y precisamente ese viaje, ese camino, esa visión y ese volvernos "*nómadas del aprendizaje*", fue lo que nos cautivó como directivos y maestros para redefinir nuestra visión estratégica y nuestro proyecto educativo. Y de aquí nace una enseñanza más, que humildemente queremos compartirlas: Las Escuelas Inteligentes lo son, porque sus directivos conforman un círculo académico de continuo estudio, de aprendizaje continuo y de ejemplo constante para resignificar y transformar sus paradigmas mentales, actitudinales y prácticos gracias a atreverse a romper los moldes internos confrontándolos con los siempre maravillosos conocimientos externos que se dan más allá de sus oficinas, sus



centros y sus contextos. Y esta actitud, de directivos abiertos a lo nuevo, se la transmiten a sus docentes, a sus estudiantes y a sus familias. Esto fue, en un primer momento, lo que logró el equipo directivo de nuestra institución. Y a partir de ahí, empezamos un proceso continuo y rico de capacitaciones, lecturas, diálogos y entornos de aprendizajes con nuestros docentes y colaboradores que nos ha llevado a potenciar nuestra capacidad de lectura y de escritura, produciendo ensayos de corte pedagógico en los cuales registramos, directivos y maestros, las transformaciones de nuestros saberes y de nuestras prácticas institucionales y de aula.



Para ser Escuela Inteligente, hay que crear red de escuelas inteligentes:

“Casi todas las tardes, o yo iba al estudio de Braque o él venía al mío. Los dos teníamos que ver lo que el otro había estado haciendo durante todo el día. Nos criticábamos mutuamente. Un lienzo no estaba terminado hasta que los dos sentíamos que lo estaba”. Pablo Picasso

“La fuerza de lobo está en la manada”. Poema de Rudyard Kipling, La ley de la jungla.

Uno de los grandes males de nuestro sistema educativo, y por ende de muchas de nuestras instituciones, es prepararnos para el individualismo, para ser islas, para sobrevivir solos, para crear secretos en torno a nuestros modelos y proyectos. Y esto, propio de una escuela plana, es su sepultura. La Escuela Inteligente basa su fuerza en las sinergias, alianzas, redes y apoyos interinstitucionales. Por eso, seguidamente les compartimos, en nuestro proceso de transformación, otro camino que estamos transitando.

El segundo descubrimiento maravilloso en este proceso de transformación de una escuela plana a una Escuela Inteligente fue buscar y encontrar

quién nos ayudara a entender el cómo transitar la vía de reorganizar nuestra institución coherentemente con los retos de una escuela que aprende. Y en esa búsqueda nos encontramos con una persona y una institución: la pedagoga española Carmen Pellicer y su institución la Fundación Trilema. No se trata de copiar discursos, de importar modelos, de forzar procesos; pero sí de conocer caminos andados, experiencias de vida y de estudio sistematizadas y que, gracias a los buenos éxitos, iluminan escenarios de transformación. Y eso encontramos en Carmen Pellicer y su Fundación Trilema. Con ellas, desde su metáfora maravillosa del *cubo de Rubick*, nos dimos cuenta que nuestra institución tiene seis caras, como las caras del cubo, y que para “armar” el cubo de manera total, hay que mover todas sus caras y armando una, se deben ir armando todas. Hay tres caras que tocan el aula de una manera directa y otras tres caras que tocan el todo de la institución. Las tres caras del aula son: el currículo, la metodología y la evaluación. Las tres caras institucionales son: la organización, la personalización y el liderazgo.

Detrás de todo este modelo hay todo un sustento conceptual maravilloso que nos llevan a una escuela que aprende y, por ende, a una Escuela Inteligente. La cara del currículo ya no puede quedarse exclusivamente en las asignaturas y los contenidos. Es necesario articular áreas del conocimiento que partan de las competencias para llegar a los conceptos y contenidos. El énfasis en la



metodología no está ya en la enseñanza, propia de la escuela plana, sino en el aprendizaje, característico de la Escuela Inteligente. Hay una diferencia abismal entre planear un escenario pedagógico para enseñar con el maestro como protagonista a planear un escenario pedagógico basado en el aprendizaje con el estudiante como actor principal de dicho proceso. Pero no un estudiante aislado e individualizado como se privilegia en la escuela plana, sino un estudiante mediado por el grupo a través del aprendizaje cooperativo. No es lo mismo una metodología o didáctica de aula basada en los apuntes, en la memoria y en la repetición o modelación externa, característico de la escuela plana, a una metodología basada en el aprendizaje basado en proyectos, con portafolios que reflejan y sistematizan el proceso de aprendizaje, superando los cuadernos de apuntes atiborrados de contenidos. No es lo mismo una evaluación que se basa en la enseñanza y aprendizaje individual, que busca medir solo el resultado o producto final, con pruebas estandarizadas y homogéneas, que miden de la misma manera a todos los estudiantes, que buscan casi que exclusivamente la promoción, propio de la escuela plana a una evaluación basada en rúbricas, en procesos metacognitivos en donde el estudiante expone qué ha aprendido, cómo lo ha aprendido, para qué lo ha aprendido y qué le falta por aprender en todo su proceso. Pasando así a una evaluación continua, de proceso, cualitativa, descriptiva y holística, más característico de la Escuela Inteligente.

Y los anteriores procesos que impactan el aula: currículo, metodología y evaluación se acompañan por las tres caras institucionales: por una organización flexible, abierta, que privilegia el trabajo cooperativo de maestros, que anima el hermanamiento pedagógico (una maravillosa estrategia en la cual formamos binas de maestros, uno de bachillerato con otro de primaria, para que se visiten en el aula, se observen sus clases, lean y escriban juntos sus observaciones y se nutran de sus saberes y sus prácticas), que abre los horarios y los integra en escenarios compartidos, que permite franjas de tiempo para favorecer el aprendizaje basado en proyectos y la planeación interdisciplinar... lo que caracteriza a la Escuela Inteligente. Una escuela que hace de la personalización (quinta cara del cubo) el escenario nuevo de la inclusión, que piensa en los apoyos terapéuticos, que adapta el aula a las características de todos sus estudiantes, que encuentra en el trabajo cooperativo la estrategia ideal para valorar las potencialidades de cada estudiante y desde sus diferentes roles, se fortalecen mutuamente. Y, por último, como clave en todo este proceso de transformación de una escuela plana a una escuela inteligente, se necesita un liderazgo (sexta cara del cubo) totalmente basado en la fuerza del equipo, compartido, lleno de pasión, de mística y de amor por el otro y por la educación, un liderazgo que no le pertenece solo al rector o directivo, sino que se irriga a todos los miembros de su comunidad educativa y sintoniza el sentir institucional hacia la transformación de su ser y su hacer.

Como complemento a la riqueza encontrada en Carmen Pellicer y la Fundación Trilema, pudimos tener parte de su equipo, como su coordinador académico, Javier Ojeda, en jornadas de capacitación con nuestros maestros para acercarnos a las experiencias pedagógicas que ya han consolidado. Adicionalmente pudimos ir a España y participar en el Congreso de Escuelas que Aprenden y allí constatar que este camino da frutos excelentes, que se ven las transformaciones de las instituciones gracias a las transformaciones de sus líderes y por ende esto repercute en las transformaciones de sus maestros, quienes a su vez transforman sus aulas y gracias a ello transforman sus estudiantes y, como consecuencia, se transforman sus entornos y con ellos la sociedad y el mundo. Hoy, el Gimnasio Campestre La Consolata va en ese camino de ser el primer colegio colombiano que quiere ser admitido a la red mundial de Escuelas que Aprenden de la Fundación Trilema.

Nos faltaba el toque diferenciador e innovador:

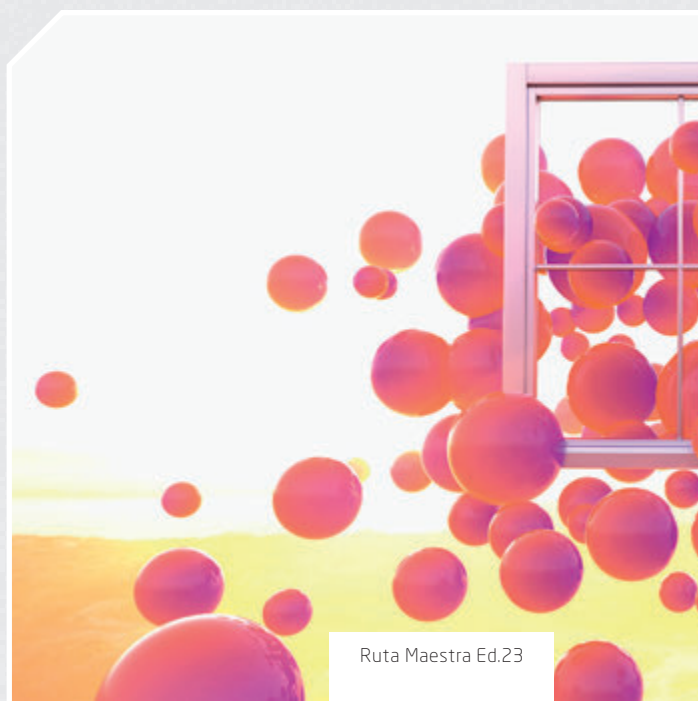
"Es muy posible que no sepamos muy bien qué es educar, o qué puede llegar a ser. Pero sí sabemos a lo que no puede renunciar la educación: a encender el deseo de pensar (saber, crear, conocer...), a abrir las puertas de este deseo a cualquiera y a asumir las consecuencias de este deseo compartido desde la igualdad".
Marina Garcés

Hasta aquí en nuestro proceso de transformación habíamos logrado, como por yuxtaposición de términos, entender cómo vencer de nuestros saberes, pensamientos, actitudes y prácticas los viejos lastres que dejan todavía en nuestras aulas, pasillos y escenarios académicos las sombras aún resistentes de la escuela plana, mientras emerge con su luz transformadora el amanecer de la Escuela Inteligente. Queremos quitarle con esa luz la fuerza exclusiva a la enseñanza para dársela al aprendizaje; la fuerza al currículo "asignaturista" y de contenidos, para pasarla al currículo integrador y de competencias; la fuerza al aula cerrada, para pasarla al aula abierta; la fuerza a las metodologías pasivas, transmisionistas, individualizadas, memorísticas para pasarla a las metodologías basadas en aprendizajes cooperativos, al desarrollo de habilidades de pensamiento, al aprendizaje basado en proyectos... La fuerza en una evaluación final, exclusivamente cuantitativa y que como fin persigue solo la promoción a una evaluación dinámica, conocedora de todos los procesos de los estudiantes y que genera reflexión desde la metacognición y desde el seguimiento integral del maestro.

Pero más allá de todos estos renovados procesos que ya hacen parte de nuestro pensar, de nuestro discurso y en gran medida de nuestra acción, sentíamos que era necesario dar el paso a una dimensión transversal que nos diera un plus de innovación. Y nos encontramos con el **tercer descubrimiento** maravilloso: **SET VEINTIUNO**. Un innovador programa de habilidades para el siglo XXI que, de la mano de **SANTILLANA**, viene a complementar excelentemente toda la dinámica académica de la Escuela Inteligente en la que queremos convertir nuestro colegio. Y algo que cautivó nuestra atención como directivos del colegio

lo encontramos en la misma justificación de SET VEINTIUNO: "Nuestros alumnos han cambiado. Nosotros hemos cambiado. La sociedad está cambiando. Si queremos alumnos activos y participativos, personas autónomas, con autoconfianza, curiosas, con capacidad de cooperar y de autoevaluarse, creativas, con iniciativas, responsables, capaces de afrontar riesgos, optimistas, convencidas de la necesidad de crear valor individual y colectivo y conscientes de la importancia del equilibrio entre esfuerzo y recompensa, debemos fomentar, trabajar y desarrollar todas estas habilidades en nuestras escuelas". Y precisamente esto es lo que necesitamos urgentemente promover como factor clave de transformación para nuestra Escuela Inteligente y es lo que nos ofrece el programa de SET VEINTIUNO.

Este programa viene a enriquecer nuestro proyecto educativo porque somos unos convencidos de que como Escuela Inteligente que queremos ser, debemos contribuir al pleno desarrollo de nuestros estudiantes; para lograrlo, las competencias y contenidos conceptuales necesariamente deben ser complementados con competencias y contenidos procedimentales y actitudinales. Necesitamos programas que nos ayuden a gestionar y administrar nuestras emociones y motivaciones. Para lograrlo, debemos hacer mucho énfasis en las **habilidades que el siglo XXI** nos exigen como reto y como norte; las habilidades básicas que debemos potenciar son: Flexibilidad y adaptabilidad; autoconocimiento, autoconcepto, autoestima y gestión de las emociones; optimismo realista; automotivación, energía



y autonomía; resiliencia; comunicación positiva y eficaz; escucha activa y capacidad de diálogo; ciudadanía digital y conciencia cultural y social; empatía; asertividad; curiosidad e imaginación; gestión de la información; pensamiento analítico y capacidad de anticipación; pensamiento crítico; colaboración; creatividad; toma de decisiones; iniciativa y espíritu emprendedor; liderazgo y trabajo en equipo; aplicar y crear tecnología; y resolución de problemas. Estas 21 habilidades o grupos de actitudes, valores y saberes, deben ser un norte claro para perfilar el estudiante que queremos ayudar a formar para que sea exitoso en el ámbito personal, en el escenario académico, en el entorno comunitario y en su proyección y desarrollo profesional.

Desde este escenario conceptual decidimos abrir nuestro plan de estudios y crear un espacio al cual llamamos **PENSAR Y CREAR**. En este espacio desarrollamos todas las semanas los cinco proyectos de SET 21, desde el grado primero hasta el once. Y creamos un recorrido de la siguiente manera: 1.º: El valor de las cosas. 2.º, 4.º, 6.º, 8.º, 10.º: Aprender a Pensar. 3.º, 5.º, 7.º, 9.º: Emprender. 1.º a 11.º: Programación de las cosas y robótica.

Una vez creado el espacio y definida la ruta para el desarrollo de los proyectos, decidimos que tanto directivos, psicólogas, fonoaudióloga, educadora especial y algunos maestros iban a ser los orientadores de los mismos, previas capacitaciones y asesorías de los formadores que SANTILLANA nos ofrece. Hoy, llevamos más de tres meses en el proceso y los logros y avances son evidentes, tanto así

para que en el mes de agosto podamos socializar, de la mano de SANTILLANA en el primer Congreso de SET 21, los avances y las victorias tempranas de este maravilloso complemento y plus para nuestro proyecto educativo.

Invitación final

“Uno de los principales objetivos de la educación debe ser ampliar las ventanas por las cuales vemos el mundo”. Arnold H. Glasow

Les hemos compartido, a *grosso modo* y de manera muy sucinta, uno de los muchos caminos que ciento de escuelas en el mundo han recorrido o lo están recorriendo para transformar sus proyectos educativos y, por ende, el proyecto de vida de todos los miembros de su comunidad educativa. Con este testimonio hemos querido abrir una ventana por medio de la cual se puedan asomar otras instituciones que estén sintiendo lo mismo que nosotros: no estar cómodos con una escuela plana que sigue matando los sueños siempre nuevos y llenos de esperanza de nuestros niños y jóvenes y desean “conocer” otras formas de recrear la vida desde sus aulas y ambientes formativos.

Debemos ser muchas las Escuelas Inteligentes que no se aterran ante el presente y el futuro, sino que por el contrario lo construyen y lo recrean gracias a sus procesos de reflexión, de “arriesgarse” a caminar senderos inexplorados por el temor o al conformismo. Eso es lo que hoy por hoy estamos haciendo en nuestra institución y a lo que los invitamos a todos quienes tienen en su norte, un mejor mundo gracias a la educación.

Y para andar esos nuevos caminos no estamos solos. Son muchos los aliados estratégicos que hoy se nos presentan y que están prestos a tendernos sus manos, sus conocimientos, sus infraestructuras científicas y de aprendizaje y sus colectivos de profesionales que se “desgastan” día a día por hacer de la educación el camino real para la construcción de un mundo más justo, pacífico y feliz como reza la misión de nuestro colegio.

Gracias Santillana, por ayudarnos a abrir esta ventana y poder compartir este viaje como “nómadas del conocimiento” hacia la Escuela Inteligente y de la felicidad. **RM**



BIBLIOGRAFÍA Y
REFERENCIAS

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/referencias>

SET VEINTI UNO

Set Ventiuno es la propuesta de Santillana para incorporar las habilidades y competencias del Siglo XXI en el colegio



EMPRENDER



PROGRAMACIÓN DE LAS COSAS



EL VALOR DE LAS COSAS



APRENDER A PENSAR



SWITCHED ON COMPUTING



COMUNICAR

!NUEVO!



APRENDER A SER

!NUEVO!

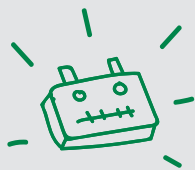


PROYECTOS STEAM

!NUEVO!



ACTIVAR



EXPERIMENTAR



PENSAR



COMUNICAR

Para que tus estudiantes alcancen su potencial como profesionales, ciudadanos y personas.

setveintiuno.com

Viveros de experiencias, una aventura emocionante

HABILIDADES 21



Un proyecto educativo crece en el aula, en la interacción con docentes y estudiantes. Es por ello que, mientras conceptualizábamos Set Veintiuno teníamos claro que su desarrollo no terminaría hasta que fuera puesto a prueba en el aula, y sus usuarios (docentes, alumnado, equipos directivos de los centros y familias) lo validarán con la práctica. Los Viveros Set Veintiuno han sido precisamente la emocionante aventura de trasplantar esos primeros brotes a centros de toda España y de diferentes países de Latinoamérica. Un total de 44 centros, 233 profesores y 5.160 alumnos nos han brindado la oportunidad de profundizar en sus buenas prácticas de aula a través de los viveros. En este viaje hacia la innovación a través del desarrollo de las habilidades 21, algunos

de los centros educativos han encontrado los espacios para conciliar sus proyectos de innovación y sumarse al viaje de trabajar las habilidades del siglo XXI. Pero también se han unido a la propuesta centros que han entendido Set Veintiuno como un instrumento para atender a las nuevas demandas de las familias y dar los primeros pasos hacia la implementación de un proyecto pedagógico de valor diferencial. Unos y otros se han subido al autobús de los viveros y con ellos realizamos durante 8 meses un viaje enriquecedor.

De manera muy rápida mencionaremos que Set Veintiuno es la nueva propuesta educativa de SANTILLANA para la educación en el siglo XXI. Está formada por un conjunto de programas que

Manuela Lara

Desde octubre de 2010, es la responsable del área de proyectos y desarrollos de Santillana Negocios Digitales España. Ha trabajado en el mundo de Internet y la educación durante los últimos diez años en diferentes áreas y unidades de negocio de Grupo Santillana, con el lanzamiento de varios proyectos en estos campos. @manuelalara



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/viveros-de-experiencias>

proporcionan recursos y servicios para educar el talento y las habilidades del siglo XXI que los estudiantes necesitan hoy y tienen que dominar en el futuro: se trata de dotar a la juventud de la competencia y confianza en sí misma necesarias para afrontar bien la incertidumbre, prepararlos a prueba de futuro (Guy Claxton, *Teaching to Learn. A Direction for Education*, 1990). Una propuesta rigurosa y sistematizada, y un compromiso firme con la demanda creciente y continua de formación y de adquisición de competencias y habilidades que permitan al alumnado analizar y movilizar los recursos necesarios para resolver problemas desde múltiples perspectivas.

Preguntas que son semillas

Como decíamos antes, el objetivo de **los Viveros de experiencias Set Veintiuno** ha sido entender la viabilidad de Set Veintiuno en el centro educativo y en el aula, y analizar su valor en las dimensiones editorial, pedagógica y de programa específico. La convocatoria de participación en los viveros se realizó a través de tres canales diferentes con el fin de abarcar un abanico de perfiles de centros y de docentes lo más amplio posible. Sin embargo, no vamos a entrar aquí en los resultados de la experiencia ni tampoco en los aprendizajes obtenidos a lo largo de la misma, sino en tres casos especialmente significativos, que ponen de manifiesto procesos de innovación, incorporación de nuevas metodologías de aula, y cambios en la interacción docentes-alumnos.

Caso 1 – CEIP Santísima Faz

Contexto

El CEIP Santísima Faz es un centro público que tiene como realidad fundamental la multiculturalidad. Esta da la posibilidad de poder comprobar cómo niños de diferentes nacionalidades conviven y aprenden todo de todos, haciendo así que la educación recibida sea mucho más enriquecedora y que la convivencia y la tolerancia sean uno de los puntos fuertes del centro. Podemos encontrar una gran cantidad de nacionalidades, concretamente 14, además de una gran cantidad de alumnado de etnia gitana. Por otro lado, esta diversidad provoca que las destrezas cognitivas y no cognitivas del alumnado sean también muy diferentes, impactando en la evolución de los grupos. Se trata de un centro con línea 1, que ofrece 3 grupos de Infantil y 6 de Primaria, con un total aproximado de alum-



nos matriculados cada año de 205, y 17 profesores. Dirección: C/ Barítono Paco Latorre, s/n. Localidad: Alicante.

Adaptación Set Veintiuno

El equipo del CEIP Santísima Faz acudió al completo a la reunión de presentación de Set Veintiuno, incluidos los docentes de Infantil, que ya sabían que de momento no se han desarrollado los materiales para esa etapa educativa. Después de compartir la propuesta integral, decidieron profundizar en dos de los programas, encajados en materias curriculares como Lengua, Matemáticas, Ciencias Sociales, junto a otros espacios pedagógicos como el aula de Tecnología y las clases de apoyo. La decisión se basó en las diferencias cognitivas entre el alumnado de un mismo grupo.

- * Profesores participantes: 7.
- * Alumnos participantes: 138.
- * Niveles educativos: 1.o a 6.o primaria.
- * Programas probados: *Aprender a Pensar* y *El Valor de las Cosas*.

Aprendizajes

- * Desarrolla todo lo necesario en los alumnos de estas edades y con estas características tan específicas. Por regla general, los alumnos del centro llevan un ritmo diferente a los indicadores de su comunidad autónoma. En muchos casos, en 3.o de primaria todavía presentan dificultades en comprensión lectora y competencia oral y escrita. *Aprender a Pensar* es un material que favorece el debate en el aula.
- * Materiales atractivos tanto para los docentes como para los alumnos, materiales frescos. Las



fichas del profesor son muy completas, es una guía perfecta.

- * Los alumnos están muy motivados, sobre todo con *El Valor de las Cosas*.
- * Materiales adaptables, fáciles de poner en práctica.

«Es otra forma de abordar los contenidos y los objetivos que siempre hemos trabajado en el colegio, pero dando un paso más allá, afrontando el futuro». Julián Abad, director.

«Cuando aprendes mejor las cosas, más te diviertes». Xera, 5.º de primaria.

«Es pensar un montón, estrujarse el cerebro. Que salga el contenido». Sheila, 5.º de Primaria.

Caso 2 – Colegio La Asunción

Contexto

El Colegio La Asunción es un centro educativo concertado y bilingüe, integrado en una red de 11 colegios de la misma congregación religiosa en España, y con presencia en cuatro continentes. El entorno inmediato presenta un ambiente sociocultural en el que ha impactado con fuerza la crisis económica española. Ofrece educación desde infantil a secundaria. Cuenta con un total aproximado de 610 alumnos, divididos en 6 cursos de infantil, 12 de primaria y 8 de Secundaria Obligatoria, y con 47 docentes. El centro ha incorporado diversas líneas a su plan estratégico de innovación, como aprendizaje cooperativo e inteligencias múltiples. Dirección: C/ La Asunción N.º 6. Localidad: Ponferrada.

Adaptación Set Veintiuno

La participación en los viveros llegó a través de Sergio Posado, uno de los do-centes, y se articuló de la mano de la coordinadora de Innovación del centro, que trasladó la convocatoria a la totalidad del claustro. Después de estudiar qué programas se integraban con más fluidez en los objetivos estratégicos para el curso 2016/17, decidieron participar poniendo el foco en la tecnología y cubriendo las etapas de primaria y secundaria. Cómo cada docente lo incorporó a su materia curricular constituye uno de los ejemplos más gratificantes en la experiencia de los viveros, trabajando con los programas desde Tecnología en secundaria hasta Educación Física en primaria. Para poder compartir los recursos de las aulas con dotación TIC, el claustro llevó a cabo un reajuste horario.

- * Profesores participantes: 16 profesores.
- * Alumnos participantes: 461 alumnos.
- * Niveles educativos: 6.º de primaria a 4.º de ESO.
- * Programas probados: *Switched On Computing* y *Programación de las Cosas*.

Aprendizajes

- * Desarrolla todo lo necesario en los alumnos de estas edades con estas características.
- * En el centro, desde hace dos años, trabajan aprendizaje cooperativo y los materiales de Set Veintiuno están pautados y fomentan este aprendizaje en el aula. Por lo tanto, les ha servido de gran ayuda para realizar su labor docente.
- * En Educación Infantil trabajan con Be-Bot y Set Veintiuno era la oportunidad para trabajar un proyecto de centro firme y crear continuidad.
- * Fomenta las habilidades 21, el alumnado está motivado y todos los docentes coinciden en que eso también provoca que ellos trabajen más a gusto. Nos destacan que en 2.º de Educación Primaria los alumnos realizan tareas voluntarias los fines de semana. En Educación Secundaria trabajan Programación de las Cosas y la profesora destaca que los alumnos con menos interés a lo largo del curso, en algún caso incluso descolgados del grupo, son los que encabezan el aula trabajando con el programa.

“Se ha notado el interés y participación de las familias, ayudando a los alumnos desde casa”. Daniel Rodríguez, maestro de Educación Física, 5.º de primaria.

Caso 3 – Centro de Formación Padre Piquer

Contexto

El Centro de Formación Padre Piquer está situado en un barrio muy popular de Madrid, La Ventilla, aunque a dos pasos de uno de los centros financieros de la capital. La escuela es concertada, su titularidad corresponde a la Fundación Montemadrid, y está dirigida por los jesuitas con una apuesta muy especial por la diversidad cultural y la inclusión. Son referentes en la investigación e implementación de nuevas metodologías y trabajan bajo un modelo que denominan Aula Cooperativa. Entre sus iniciativas están los *Recreos Inteligentes*, espacios aprovechados para desarrollar juegos y dinámicas educativas de aprendizaje colaborativo como juegos de mesa, gestión de proyectos, o ajedrez por equipos. Destacan en el uso de las nuevas tecnologías, y su formación profesional cuenta con una larga trayectoria y amplio reconocimiento, entre otras cosas por su colaboración con el mundo empresarial.

Es un centro de línea 5 donde estudian alrededor de 1.000 alumnos entre secundaria y FP. Dirección: C/ Mártires de la Ventilla, 34. Madrid.

Adaptación Set Veintiuno

El proyecto pedagógico de Padre Piquer se estructura mediante ámbitos de aprendizaje. Por este motivo han modificado los espacios, abriéndose a aulas flexibles donde se trabaja en grupo (de alrededor de 65 alumnos pero pueden llegar a más), con la presencia simultánea de tres profesores que facilitan el aprendizaje. En estas Aulas Cooperativas, los alumnos comparten distintas dinámicas orientadas a la generación de ideas y la búsqueda creativa de soluciones. El centro se encuentra en plena implementación de un proyecto para generalizar el uso de tabletas. Los viveros se enmarcaron en el Ámbito Científico-Tecnológico, integrando el aprendizaje de la Biología, la Química, la Física y las Matemáticas con los proyectos de *Programación de las Cosas*.

- * Profesores participantes: 6.
- * Alumnos participantes: 114.
- * Niveles educativos: 1.o y 2.o de ESO.
- * Programas probados: *Programación de las Cosas*.

Aprendizajes

- * Fomenta la creatividad.
- * Provoca que los alumnos estén muy motivados.
- * Materiales: muy atractivos tanto para los alumnos como para los docentes.
- * Kit de electrónica muy completo. Cuaderno del alumno con vocabulario adaptado, debates sobre temas interesantes, perfecta secuenciación. Fichas del profesor muy pautadas.
- * Puntos a destacar por parte de los alumnos:
 - Trabajo en equipo.
 - Motivador.
 - Entretenido (Comentan que los alumnos protestan cuando se termina la sesión).
 - Muy completo, aprenden programación, manualidades y diseño.

“Es una manera de trabajar por proyectos muy bien construida, sobre todo para docentes que no tienen experiencia con este tipo de metodologías”.

Miguel Ángel Martínez González, profesor de ESO.



Gestionar el cambio desde el valor diferencial: **comunicar-nos**

GESTIÓN




Juan Núñez

Docente y pedagogo con experiencia en la gestión de equipos y en proyectos de innovación educativa. Ha dado clases en varias etapas educativas desde Infantil y Primaria hasta la Universidad. Capacidad tanto para la docencia como para la gestión y liderazgo de equipos y proyectos. Actualmente es director de OTB innova.



DISPONIBLE EN PDF

 <http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/gestion-del-cambio-desde-el-valor-diferencial>

En este artículo se analiza cómo estructurar la gestión del cambio a partir de un proceso que nos lleve a generar o repensar nuestra misión y esencia y a partir de ahí, trabajar en la transformación educativa con la ayuda de un equipo de Innovación interno. Asimismo se trabaja el poder de la comunicación como herramienta de transformación y se ofrecen algunas pautas al respecto

La innovación está de moda. Palabras como creatividad, emprendimiento, metodologías activas, espacios educativos, dispositivos móviles y robótica, se han convertido en parte de nuestro lenguaje y parece que si no los usamos o incluso los implantamos en nuestro centro educativo o escuela, no vamos por buen camino. Y en parte es cierto, pero ¿cómo gestionar estos cambios? Y lo que es más importante, ¿cómo hacerlo con lógica y sin “morir en el intento”? A continuación intenta-

remos dar algunas pautas para responder a estas preguntas.

Pero antes de abordarlas, permítanme acercarme a algunos conceptos y principios que les faciliten comprender el planteamiento y la propuesta de trabajo que haré a continuación:

Lo primero es pasar a **entender nuestros centros y organizaciones educativas desde un punto de**

vista sistémico, en el que entran en juego muchas dimensiones (espacios, tecnología, procesos, relaciones y pedagogía) desde el modelo con el que trabajamos en OTBInnova o los que en nuestro último proyecto en el que hemos trabajado para Fundación Telefónica y junto al cocinero Ferran Adrià traduciendo su modelo Sapiens de innovación al centro educativo y que nos ha llevado a considerar como sistemas del centro educativo los siguientes: Conceptualización, Administración y gestión, Organización, Comunicación y *marketing*, Pedagógico y Experiencial. Esta forma de entender nuestras escuelas, nos permite hacernos conscientes de que cualquier cambio que generemos, por grande o pequeño que sea, afecta (y debe afectar) necesariamente a todas las dimensiones y además esto debe ser tenido en cuenta. También debemos plantearnos como centro la necesidad de analizar y reflexionar en torno a todas ellas, y no centrar nuestro trabajo en una sola de ellas.

Lo segundo es la necesidad de conocer y tomar en consideración todo lo que la pedagogía y la psico-

logía pueden enseñarnos o nos enseñaron en el pasado. Las grandes corrientes y pensadores (Freire, Montessori, Piaget, Vygotsky, Rousseau, Dewey, etc.) y los nuevos hallazgos y descubrimientos de la mano por ejemplo de la neuropsicología y la neurodidáctica, el conectivismo o el aprendizaje colaborativo.

A partir de este marco previo y desde el planteamiento de un modelo educativo basado en el respeto al alumnado y el convencimiento de que cada niño y cada joven son un ser único e irreplicable, podemos abordar el resto de la propuesta.

Y comenzaremos con una reflexión que todos entendemos pero para la que no siempre tenemos respuesta y es; si queremos cambiar, ¿en qué dirección? Para resolver esta pregunta, debemos inicialmente hacernos otras ¿quiénes somos?, ¿en qué contexto nos desarrollamos?, ¿qué queremos ser? y ¿cuál es el perfil de alumno que nos gustaría tener e impulsar como institución?

Todas estas preguntas nos llevan, de manera inexorable, a la Misión de nuestro centro, escuela o institución, y es desde ahí donde debe empezar la *gestión del cambio*, desde la conceptualización y el conocimiento profundo de nosotros mismos y un planteamiento de Misión claro y compartido que nos ofrecerá el marco en el que poder poner en marcha el resto de acciones que finalmente deberán promover la transformación que buscamos. Tener una misión clara y una visión y valores definidos, nos permitirá pensar en el perfil del alumnado, en el modelo educativo y metodológico que está acorde con él y por ende en la tipología de docente que nuestro objetivo necesita para desarrollarse. Con este primer aspecto claro, tenemos los cimientos listos para empezar a edificar nuestra gestión del cambio. Conocerse en profundidad y pensar en nuestro aporte de valor a la sociedad en clave de transformación, este es el primer paso, y es imprescindible.

A partir de aquí, debemos organizarnos para “invertir” personas, tiempos y recursos en el proceso de transformación. La propuesta que desde aquí les hacemos es generar en los centros un equipo de I+D, que se convierta en el tractor que impulsa la reflexión y la acción relacionadas con la innovación educativa y que, con la participación del resto de la comunidad educativa, sean capaces de diseñar el cambio que deseamos para nuestra organi-



zación, siempre dentro del marco de la Misión que ya hemos asumido.

Y entonces, ¿cuál sería nuestro valor diferencial? ¿Dónde está? La respuesta es sencilla: dentro del marco de nuestra Misión y con los recursos disponibles, aquello que, contando con los recursos que tenemos, sea capaz de promover y acompañar a los alumnos en la conformación de su proyecto vital y generar transformación social en el contexto en el que nos incardinamos. No se trata de huir hacia delante, pensando en qué está de moda o qué ofrece el centro educativo de al lado, más bien es pensar en nuestra esencia y ser fiel a ella. Desde mi punto de vista, ser diferencial hoy debería pasar por ofrecer entornos educativos respetuosos, que promuevan las motivaciones intrínsecas de nuestros estudiantes, su responsabilidad y su autonomía. Que promueve el placer por el aprendizaje y por qué no, por el esfuerzo, desde los intereses de los alumnos y sus necesidades.

Si abordamos estos aspectos desde un equipo de innovación que pueda pensar a corto, medio y largo plazo, tendremos muchos pasos dados ya.

Y a partir de aquí, ¿qué papel juega la comunicación en este proyecto? Vital diría yo, y desde distintas visiones y perspectivas, vamos a ir las viendo.

1. Desde la comunicación con uno mismo: porque no es posible avanzar en un proyecto si no nos paramos primero a entendernos a nosotros mismos y a cuál es nuestro sitio y nuestro aporte a todo el proceso. Conocernos, entender nuestra historia personal y “encajarnos” en el contexto educativo en el que vivimos nuestro día a día nos posicionará de forma sana en la casilla de salida. Para esto, sesiones de formación personal con el profesorado, o procesos de educación emocional serán seguro bienvenidas
2. Desde la comunicación para la sensibilización: desde distintos canales y con diferentes estrategias (charlas, visitas a otros centros y realidades, acompañamientos, etc.) los equipos deben ser capaces de “ver” el cambio con sus bondades y sus peligros o dificultades.
3. Desde la comunicación interna: que nos permita generar un clima de confianza y transparencia y que promueva el conocimiento de lo que estamos haciendo bien a partir de sesiones de buenas prácticas, herramientas que nos permitan compartir información, etc.



4. Desde la comunicación como fuerza de transformación social, desde el convencimiento de que lo que hacemos está bien y vale la pena ser comunicado, para formar e informar a nuestras familias y para aportar nuestro granito de arena a la mejora de nuestro contexto más cercano.
5. Desde la comunicación como centro abierto, que comparte y entiende que parte de su labor es contribuir al bien común, poniendo a disposición del resto de la *comunidad educativa* aquello que tiene valor para todos, nuestras creaciones, nuestras buenas prácticas e incluso nuestros materiales.

En definitiva, gestionar el cambio pasa, inicialmente, por entendernos y comprendernos para luego, junto a un equipo preparado al efecto, ser capaz de reflexionar primero y poner en marcha después las acciones que sobre cada una de las dimensiones del centro sean necesarias para impulsar nuestro proyecto. Y todo esto, desde un liderazgo compartido y atendiendo a una comunicación que debe ir necesariamente, más allá de la publicación en nuestra web o nuestros perfiles de las acciones que llevamos a cabo. **RM**

Innovar: ¿estrategia de diferenciación en la educación?



Alejandro Fernández de las Peñas

Especialista en Educación y en Marketing, ha desarrollado su carrera profesional en diversas organizaciones siempre ligadas al sector educativo, tanto en España como en América Latina además de ser "empresedor educativo". Actualmente trabaja en la Fundación Bancaria la Caixa dentro del proyecto educativo EDUCAIXA.
@educaixa



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/estrategia-de-diferenciacion-en-la-educacion>

La educación desde hace años tienen la impresión de estar por detrás del entorno, de la sociedad. La innovación es la respuesta estratégica de la educación, de los profesores, de los centros para poder diferenciarse, no tanto de su posible "competencia" (en educación creo que no es conveniente hablar de competencia en el estricto sentido de la palabra) sino diferenciarse de la pasada educación.

Comentan los expertos en *marketing de consumo* que existen tres formas de diferenciarse, por parte de las empresas, dentro de su oferta para un mercado, un sector:

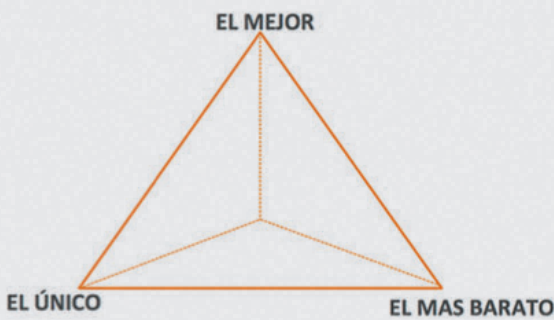
- * Ofreciendo un precio alto (gama de lujo)
- * Ofreciendo un precio bajo (gama *low cost*)
- * Ofreciendo un diseño diferencial (y el precio ya no influye tanto)

Hay marcas (servicios, productos ...) de lujo (desde Versace, Loewe, Louis Vuitton...), marcas *low cost* (desde compañías aéreas como Ryanair, Easy Jet o Norwegian o pasando por restaurantes y cafeterías como McDonald's, Tim Hortons...) y otras marcas donde el diseño (entendiendo diseño como usabilidad, resolución de una necesidad... donde destaca Apple o Amazon, (por ejemplo) es la base de su oferta.

Otras visiones empresariales hablan que para diferenciarse puede ser:

- * Siendo el **mejor** frente a los demás (la medición o demostración de ser el mejor no es “fácil”).
- * Ser el **único** que lo ofrezca (complicado en el tiempo, ya que si “funciona”, tarde o temprano se “copia”).
- * Ser el más **barato** en precio (en educación, podemos hablar de accesibilidad al servicio educativo).

Diferenciarse es (la) clave en los sectores satura-



dos o competitivos (un nuevo sector enseguida se satura con nuevos competidores, es complicado que un sector no tenga competencia en un período largo de tiempo) ante la oferta existente frente a una demanda cada vez más selectiva, exigente y de nicho (recordemos algunas encuestas, según cada país, donde los consumidores no les importa que cerca de un 90 o 95% de las marcas desapareciesen, no las creen indispensables).

Ya hace años que la *estrategia de diferenciación* es un pilar en el desarrollo de la oferta de las entidades, organizaciones y empresas. La estrategia del “Océano Azul, Océano Rojo”, con más de diez años de existencia, ahonda en este concepto de diferenciarse frente, no solo a la competencia, sino al mismo mercado en sí mismo, creando nuevos mercados (océanos azules) para no competir en los ya existentes (océano rojo).

Aportar valor al usuario-comprador-consumidor para diferenciarse y posicionarse como una oferta-marca ante la mente del usuario es uno de los grandes retos de las organizaciones, de la oferta para cubrir las necesidades del mercado o sector.

¿Innovar es aportar valor al usuario?

Sí. Por tanto, innovar es una forma de aportar valor al mercado, al usuario.

Si nos centramos en el sector educativo, en el sector formativo, en el sector cognitivo (el sector educativo en breve “se sumará” a este “nuevo” concepto) la INNOVACIÓN ha estado tradicionalmente excluida, no sea ha tenido en cuenta. La educación se ha posicionado, muchas veces, como algo estable, sin cambios, donde los valores eran una de las grandes bazas, la estabilidad, estar exento de riesgos y la tradición se valora/valoraba de forma excesiva o única.

Y desde hace unos 15 años aproximadamente (¿ha tenido que ver el terremoto I-n-t-e-r-n-e-t también como en otros tantos ámbitos?) el sector educativo comienza a mirar, a virar hacia la **innovación** como elemento constructivo de su desarrollo. No solo como un elemento constructivo, sino también necesario e indispensable.

Muchos centros educativos han tomado la **innovación** como elemento de diferenciación. Hay algunos ejemplos conocidos, y no solo universidades o proyectos universitarios como la Team Academy (Tiimi Akatemia en finlandés) o la Minerva Schools, sino otros centros como las escuelas VITTRA o los colegios peruanos Innova Schools. Todos ellos ejemplos muy interesantes que aportan



Nivel 1 básico y fundamental de innovación diferencial

Implicación del equipo de profesores, docentes

Es uno de los elementos diferenciadores: tener un equipo docente implicado, innovador, motivado, formado, con cierta estabilidad pero también con rotaciones e incorporaciones selectivas, comunicador, creador y en constante visión para mejorar. Muchas veces la gran innovación es el equipo de profesores. De hecho, hay algunos proyectos en San Francisco (USA) donde buscan los mejores profesionales, en otras disciplinas, para el desarrollo de estos.

Aplicación de metodologías activas y transformadoras

El entorno ha cambiado: economía colaborativa, economía circular, solidaria y social, digital, nuevos entornos de comunicación (“No estamos en una época de cambios, sino en un cambio de época”)... Un infinito abanico que hace que el hoy no se parezca al ayer y muy poco al mañana, al futuro. ¿Cómo seguir trabajando como profesional educativo igual que cuando empezamos o nos preparamos? ¿Haciendo lo mismo que hace diez años? Sin miedo, hay que aplicar las metodologías activas y explicarlo a las familias. No es un tema de moda, sino que el alumnado está viviendo, aprendiendo, estudiando, etc. en un entorno “diferente” al que el centro educativo ofrece. *¿No lo has visto en un tutorial?*

Diseño de los espacios de aprendizajes

Si las casas cambian, si las oficinas cambian (espacios de *coworking*, *openspace*...), si los centros comerciales cambian, si los hospitales cambian... como espacios, ¿por qué no van a cambiar las aulas, los patios, los gimnasios de nuestros centros educativos? Según algunos estudios, el peso en el aprendizaje de los espacios y formatos donde aprendemos, es de un 25%. ¿Cómo no pensar en el formato de aula, en las ágoras, en los pasillos para compartir?

Uso adecuado de la tecnología

Muchas veces se ha asociado innovación a tecnología. En parte es así, pero no solo. En educación, la tecnología aporta, pero también la técnica y la metodología (pongamos el caso de los atletas, de los saltadores de altura y su estilo de salto, donde la tecnología no ha cambiado mucho pero sí la técnica). Dando por hecho que la tecnología es impor-



una visión de la educación y la formación innovadora, incluyendo el desarrollo organizativo escolar que muchas veces se excluye para los cambios necesarios..

Decir también, o recordar, que en el sector educativo han habido (excepciones) cambios y capacidad de innovar. Desde hace muchos años, por no decir siglos. Recordemos los métodos o pedagogías Montessori, Waldorf... Pero eran excepciones y llegaban a un público, a un número de familias y alumnos, muy bajo, por no decir, minoritario.

La visión de la **innovación** en el sector educativo se está convirtiendo en un elemento básico, ya no solo para diferenciarse, que también, sino como elemento básico y de “supervivencia”.

Quien no **innove** (no significa estar todo el día cambiando o haciendo “cosas” nuevas), sino quien no innove adoptando los cambios e innovaciones necesarias para un desarrollo actual y adecuado de la educación, del servicio educativo, se quedará atrás y tendrá que convivir con otros aspectos.

¿Innovación para diferenciarse?

En este momento sí, pero en unos 20 o 30 años será innovar para poder existir como oferta actual y adecuada educativa.

La innovación permite diferenciarse en diversos aspectos en dos grandes niveles:

tante (pantallas, ordenadores, tabletas, *softwares*, plataformas de gestión...) un hecho importante en el futuro serán las aplicaciones de la inteligencia artificial, va a ser crucial.

el centro) y la convivencia (no al acoso escolar, al abuso de las pantallas...). Los centros educativos deberán tener planes y directrices de desarrollo en estos dos ámbitos.

Nivel 2 contextual de innovación diferencial

Actividades complementarias y extracurriculares

El centro educativo no es solo un lugar para estudiar y aprender contenidos y conceptos (currículum), también es un espacio y un momento de socialización y de competencias. El desarrollo de actividades complementarias ricas, novedosas, accesibles es un gran valor diferencial. El deporte, el desarrollo del cuerpo, la robótica, los drones, los grupos scouts y de ocio y tiempo libre, el ajedrez, la programación, el arte, el diseño... Un sinfín de aportaciones innovadoras que el centro puede ofrecer y articular.

Evaluación y medición

Hay que medir y valorar. No solo una evaluación competencial de los alumnos y su trabajo, también evaluaciones de impacto, evaluaciones longitudinales en el tiempo. Se califica mucho en educación, pero no se mide o evalúa de otro modo. Hay que comenzar a diferenciarse en este sentido. Centro educativo que no “mida” (y se puede medir y valorar de muchos modos) no tendrá capacidad para innovar y para diferenciarse con su entorno y con ellos mismos en el tiempo.

Multilingüe y en red

Los centros no pueden estar aislados. Trabajar en red, rotar los profesores en otros centros, ver lo que hacen otros, hacer proyectos en conjunto, profesores que entran en aulas de sus compañeros y les dan un *feedback* posterior, etc. será diferencial. Esto requiere un trabajo organizativo escolar novedoso y muy innovador. Y por supuesto, los idiomas y los lenguajes. No solo el tema idiomas para la globalización, también el lenguaje visual, el lenguaje y matemático, lenguaje artístico serán una base de diferenciación para los alumnos.

Atención a la diversidad y a la convivencia

Dos puntos hay que tener muy en cuenta: la diversidad y la convivencia en el centro. Puede que no sea diferencial, pero sí es necesario para que el centro se desarrolle con talento y armonía: la diversidad de los alumnos (poner al alumno en

Por todo ello, la innovación es un eje estratégico de la educación, de los centros educativos y formativos, no solo como diferenciación frente a quien no lo hace, sino como pilar de desarrollo y de respuesta al entorno cambiante. **RM**



Entrevista a Carlos Llorente



Carlos Llorente

Consultor español de Marketing Educativo y Estrategia en Instituciones Educativas. Director General en ISTAK EDU, firma de consultoría especializada en el sector educativo. Autor del libro Marketing Educativo.. @llorente_carlos



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/entrevista-carlos-llorente>

Consultor de Santillana, Director de Marketing del Colegio Liceo Sorolla de Madrid, y CEO de ISTAKedu, firma de consultoría especializada en el sector educativo. Ha publicado recientemente un libro sobre la temática: *Marketing educativo. Captación y fidelización de alumnos (2017)*.

¿Qué es exactamente el *marketing* educativo? ¿Y por qué es bueno para los colegios?

El *marketing* educativo es el conjunto de técnicas y estrategias que ponemos en marcha con el objetivo de aumentar la captación de nuevos alumnos y fidelizar a los que ya tenemos. Se divide en tres áreas de trabajo: **comunicación, captación e innovación.**

Los colegios hacen muchas cosas fascinantes, los profesores son cada vez más creativos y todos los días tenemos actividades y proyectos en el centro de los que estamos muy orgullosos. El problema es que no conseguimos que la gente se entere de todo lo que hacemos. A veces ¡ni nuestras familias se en-

será más fácil convencer a las familias de que matriculen a sus hijos en nuestro colegio. Por el contrario, si el centro es excesivamente tradicional y no apuesta por el cambio, tendrá serias dificultades para atraer nuevos alumnos. Un proyecto educativo innovador, adaptado a las necesidades de las familias y en constante evolución es la mejor estrategia para fidelizar y retener a nuestros alumnos actuales.

¿Cómo puede el *marketing* ayudar a un colegio a conseguir más alumnos?

El *marketing* educativo es un motor de cambio. Nos ayuda a actualizarnos, a impulsar nuevos proyectos, a profesionalizar la gestión y a mejorar la atención a las familias y la experiencia educativa del alumno.

Según un estudio que realizamos en 2017, los colegios que tienen un plan de *marketing* y cuentan con una persona a tiempo completo que se dedica a la captación tienen más alumnos. Es cuestión de compromiso y constancia. El plan de *marketing* es una herramienta que registra todas las acciones que vamos a realizar, especifica objetivos y destina un presupuesto anual. Cuanto más profesional sea el departamento de *marketing* y comunicación, mayor será nuestra capacidad para captar alumnos.

Dicho de otra forma, el *marketing* educativo nos impulsa a innovar y a buscar nuevas formas de darnos a conocer, a responder a los nuevos cambios sociales y las nuevas demandas de las familias, lo que puede traducirse en nuevos alumnos a corto y medio plazo.

¿Cómo puede el *marketing* contribuir a la innovación educativa?

El departamento de *marketing* está siempre buscando nuevas tendencias, nuevas metodologías, nuevas herramientas pedagógicas... con el objetivo de diferenciar al colegio de sus competidores. Así, el *marketing* tiene como objetivo mejorar el proyecto educativo del colegio (PEI), que es uno de los elementos clave a la hora de elegir un colegio.

Pero la innovación se extiende por todos los rincones de la organización. La atención al cliente

teran! Los colegios necesitan crear la figura del responsable de **comunicación** del centro para que se encargue de dar difusión a las noticias del colegio y a generar conversación dentro y fuera de la comunidad educativa.

En segundo lugar, el *marketing* educativo tiene que crear un sistema para la **captación de alumnos**. Tenemos que realizar estudios de cliente, entender cómo eligen colegio las familias y crear un proceso que pueda medirse y optimizarse. Al fin y al cabo, *marketing* es una ciencia de números y todos podemos aprender a captar alumnos.

Por último, el *marketing* educativo es **innovación**. Si nuestro proyecto educativo es atractivo

mejora, se presta más atención al diseño y a la imagen corporativa, se trabaja la presencia digital, organizamos mejores eventos, se refina el trato al alumno, e incluso nace una cultura de innovación dentro de todos y cada uno de los docentes. Como hemos dicho antes, el *marketing* es un motor de cambio que genera círculos virtuosos para llevar al colegio al siguiente nivel.

¿Qué es exactamente el branding de un centro educativo? ¿Cómo se relaciona con la estrategia de marketing educativo?

El *branding* educativo es la estrategia de posicionamiento de marca de un colegio. Por un lado, debemos ser capaces de ofrecer una propuesta de valor diferenciada que nos ayude a proyectarnos como instituciones innovadoras y garantizar una educación de calidad. Y por otro lado, debemos conseguir ganar prestigio y destacar por encima de nuestros competidores en diferentes áreas, como son la excelencia académica y reconocimientos externos, los resultados, el proyecto pedagógico, el trato del cliente interno y el clima dentro del centro, los proyectos solidarios y, por supuesto, la atención a la familias.

El *branding* se enmarca dentro del plan de marketing. Cuando elaboramos la estrategia del colegio tenemos que tener en mente acciones a corto plazo, enfocadas a la captación; y estrategias a largo plazo, enfocadas al posicionamiento. En ambos casos se recomienda desarrollar acciones concretas que puedan medirse y así optimizarse con el paso del tiempo. Asimismo, dentro del presupuesto del departamento de marketing, conviene dedicar una partida a acciones que contribuyan a este posicionamiento, que permitirá potencializar la identidad institucional del colegio, para convertirlo en referencia de la comunidad.

¿Qué perfil debería tener el director de marketing y comunicación del colegio?

Se recomienda que tenga estudios en marketing, publicidad o comunicación social. Si bien es cierto que debe combinar su especialidad con formación en el ámbito de la enseñanza, no es menos cierto

que esa experiencia la irá adquiriendo con el paso de los años en el colegio.

Por otro lado, esta persona debe tener habilidades comerciales, conocimientos profundos en *marketing* digital, redes sociales e Internet y, si es posible, manejar programas de diseño gráfico y edición de video.

El director de *marketing* de un colegio debe ser una persona con habilidades sociales, capaz de motivar al equipo docente del centro y de asesorar a la dirección en la estrategia del centro. Si no es posible contar con una persona dedicada a esta tarea dentro de nuestras instituciones, lo más recomendable es contar con empresa externa experta en el desarrollo de estrategias exitosas de comunicación y marketing, que se convierta en nuestro aliada, para lograr los objetivos que nos hemos marcado como institución.

¿Qué es lo que más valoran las familias a la hora de buscar un colegio para sus hijos? y ¿cuáles son los principales retos para los colegios en los próximos años?

Los padres valoran muchas cosas y cada familia es diferente. Sin embargo, se podría afirmar en una primera fase se da mucha importancia a los idiomas, las metodologías de aprendizaje, y los proyectos de innovación educativa. Según se va conociendo más al colegio se pide que el colegio cuente con un programa de artes y que tenga en marcha un proyecto tecnológico... pero al final los padres buscan un colegio donde sus hijos sean felices y les preparen para poder afrontar con éxito los retos del día de mañana.

En cuanto a los retos, creo que tendemos hacia una educación con menos contenidos y más centrada en las competencias, las habilidades y el aprendizaje experiencial. Creo que veremos robots en las aulas dentro de poco y es importante contar con un plan para facilitar al docente esta transición. Por otro lado, estamos en pleno cambio de paradigma educativo pasando de un modelo centrado en el profesor a otro centrado en el alumno.

Sin embargo, creo que el reto más inmediato es la profesionalización en la gestión educativa. Cada



vez hay más competencia debido al descenso en la natalidad que se está viviendo en casi todo el continente latinoamericano. Es más importante que nunca contar con profesionales en gestión, administración y marketing, y cuando fuese necesario, contar con ayuda externa que nos ayude en el proceso.

¿Cómo buscan colegio las familias de hoy en día? y ¿cual es su proceso de decisión de compra?

Lo que nos hemos encontrado en nuestros estudios es que las familias empiezan con una conversación en pareja haciendo una pequeña lista de atributos que buscan en un colegio. Después se piden referencias a familiares y amigos, y por último se realizan búsquedas abiertas en Internet para los colegios de una zona o barrio. Esta es la “fase búsqueda” y termina con una lista de unos siete colegios candidatos. Entre esta fase y la siguiente, la lista se verá reducida a tres colegios.

La segunda fase es la de evaluación, y en ella las familias elegirán los colegios que van a visitar físicamente. Las familias visitan las webs de los colegios candidatos. Si la web es atractiva, la información es clara y resulta sencillo contactar con el colegio, seguiremos siendo candidatos. De lo contrario, es posible que nos caigamos en este punto. La forma en la que presentamos la información y la experiencia de usuario son definitivas para conseguir que una familia se decida a visitarnos.

La tercera fase es la de consideración y en ella nos encontramos en el momento de la verdad: la visita guiada. Cuando enseñamos el colegio tenemos que enamorar. Hay que conseguir que las familias se emocionen con nuestro proyecto educativo, por eso es tan importante que la persona encargada de admisiones tenga un perfil comercial. Además, tenemos que hacer la visita muy interactiva, hablando con profesores y alumnos del centro y visitando cada rincón del colegio. Por último es esencial escuchar mucho para poder adaptar nuestro mensaje a las necesidades de cada familia.

Pero el proceso no termina ahí. La última fase, la de la venta, es igual de importante que las anteriores. Tenemos que realizar un seguimiento apropiado, enviando de vez en cuando *e-mails* para mantener el contacto y, llegado el momento, realizar comunicación telefónica para cerrar la venta. Siempre es positivo llamar unas semanas antes de que cierre el proceso de admisiones del centro para avisar a las familias de los plazos.

Por último, si la familia matricula a sus hijos en el colegio, tenemos que ser especialmente cercanos, invitarles a visitar el colegio nuevamente con su hijo, a que participen en eventos del centro, e incluso enviarle un *pack* de bienvenida si lo tuviéramos. Tenemos que incluirles en la base de datos de las familias para recibir nuestras *newletters* y hacer lo posible para que vayan conociendo a otras familias del colegio. **RM**

Primeros pasos para diseñar un **plan de marketing aplicado al sector educativo**



Javier González Romero

Director de Marketing y Comunicación
Blink Learning, especializada en soluciones
tecnológicas para la educación e impulsora
del movimiento #realinfluencers.
@Blinklearning



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/primeros-pasos-para-diseñar-un-plan-de-marketing>

Cada día existe mayor competencia entre centros educativos lo cual hace que sea necesario aplicar técnicas de *marketing* para atraer a nuevos alumnos por un lado y fidelizar a los actuales alumnos por otro.

El *marketing* como disciplina nace en el mismo momento en que nace la competencia. En un mercado arcaico hace varios cientos de años con las dificultades que tenía el transportar bienes de un lado a otro y la inexistencia de redes TIC en las ciudades había un solo tipo de cada categoría de producto: una marca de pantalones, una barbería, una marca de jabón... con la aparición de las ciudades y el aumento de la demanda provoca que aumente la oferta hasta un punto en el que la oferta supera la demanda. Es entonces cuando las marcas necesitan dotar de personalidad a sus productos y diferenciarlos de la competencia para captar la demanda indecisa.

Este fenómeno que surgió en el siglo XIX en las grandes metrópolis y se extendió luego a casi todos los rincones de la Tierra, tan admitido por todos en la mayoría de los ámbitos, está llegando ahora a los centros educativos, especialmente a los privados, que ven en el *marketing* la solución de la dirección para captar alumnos con necesidad de bajar los precios o sin el precio como único argumento para llamar la atención del mercado.

Pero, ¿cómo construimos una imagen atractiva de nuestro centro educativo?

En primer lugar, es importante pensar en las motivaciones que llevan a una familia a elegir un centro u otro. Estas motivaciones podemos dividir las en racionales, aquellas que él decide valorar con una reflexión cerebral y generalmente se toma su tiempo o busca motivos lógicos para justificarlas. O emocionales, cuando el consumidor toma decisiones a través de factores más impulsivos y que residen en el subconsciente de toda persona y que generalmente nos cuesta más verbalizar.

Pongamos varios ejemplos:

Motivaciones racionales para elegir un colegio: cercanía del trabajo, precio, buen nivel en alguna asignatura, modelo educativo, aplica la tecnología, profesorado de prestigio, horarios, rutas de los buses escolares.

Motivaciones emocionales al elegir colegio: van todos los hijos de mis jefes, da sensación de que trabaja metodologías más modernas que los demás, *status* social, posiciona a mi hijo en un estrato social que me interesa, que sean especialistas en alguna disciplina en la que los padres sienten más importantes por ellos no haber tenido la oportunidad de aprenderlas, como, por ejemplo, los idiomas.

A la hora de definir un plan de *marketing* para un colegio y poder lograr que tu centro sea percibido como diferente al resto de una forma positiva, es importante tomar 2-3 variables de las anteriores y potenciarlas en la comunicación para definir la personalidad de la marca. Intentar comunicar más de 3 variables puede ser contraproducente ya que el receptor del anuncio no podrá retener tanta información. Por otro lado, intentar llegar a todas las variables puede dejar al centro en un limbo por no conseguir calar en ninguna en especial y pasar desapercibido.

Por lo tanto, toma tres variables, clave que sean fuertes en tu centro para no incumplir promesas que es el peor mal de una marca (por ejemplo, venderte como educación bilingüe y no tener docentes nativos) y priorízalas en la comunicación. Ya habrá tiempo de ampliar la información del centro en la entrevista personal, el *marketing* lo que aporta es despertar el interés.

Por ejemplo: El colegio Milford prepara a los futuros profesionales para el mundo interconectado.

En este anuncio, algo burdo pero aplicable para el artículo, el colegio se vende como tecnológico y de alguna forma bilingüe además de orientado al mercado laboral. Está diciendo que forman a profesionales en un mundo global, y en ese nicho se están posicionado.

Es el posicionamiento la palabra clave del *marketing* que describe el cómo quieres ser recordado en el mercado. Cuanto más rápido y claramente seas identificado, mejor. Si dudas entre las diferentes características que podrías escoger para priorizar en la comunicación, analiza el entorno, busca un posicionamiento que aporte algo diferente a la competencia y que, sobre todas las cosas, intuyas que pueda tener clientes. Mejor si lo puedes apoyar con datos objetivos de estudios o entrevistas con los padres del colegio o clientes potenciales.

Por tanto, en una primera fase de todo plan de marketing, analiza las fortalezas que pueda tener tu centro educativo y contrástalas con un análisis del entorno, tanto de tu entorno cercano, competencia directa, como de tendencias futuras que puedan convertirse en un atractivo más para tu centro. Este análisis lo puedes llevar a cabo a través de informes publicados, noticias, etc. O de forma directa a través de entrevistas con conocedores del sector. Identificar un segmento de mercado donde se sea fuerte: idiomas, tecnología, infraestructuras... y donde estimemos que pueda haber mercado es el objetivo del análisis externo e interno.

Importante; no debemos “inventar la rueda” en esta fase, es clave explotar en la comunicación aquello que mejor sepamos hacer.

Una vez analizado el entorno y nuestros propios valores es el momento de definir los objetivos que queremos alcanzar con el plan de marketing. Estos objetivos deben ir alineados con la estrategia de ventas global de la empresa. Y este detalle que parece obvio no lo es lo que deriva en un marketing alejado de los objetivos generales de la empresa con su consiguiente pérdida de relevancia y derroche de recursos.

Un marketing que esté alineado a la estrategia comercial de ventas de la empresa puede derivar en un derroche de recursos humanos y económicos.

Un claro ejemplo ocurre en estos días donde las redes sociales ocupan un puesto central en toda estrategia de comunicación, por su capacidad de llegar a gente con una mínima inversión. Muchas estrategias de marketing dedican a veces excesivo tiempo y esfuerzo en subir su número de seguidores e interacciones sin reparar en el tipo de seguidor que estamos consiguiendo, o si es un cliente potencial. Esfuerzo que puede estar quitando tiempo a por ejemplo otras tareas más efectivas como construir una buena base de datos para enviar emails a contactos que hayan podido mostrar interés. En este sentido se recomienda utilizar las redes como un gran embudo donde cabe todo el mundo, pero donde es necesario ir identificando quiénes son los verdaderos clientes potenciales para dirigir los esfuerzos de comunicación a este grupo a través de mails más comerciales. Para estos mailings herramientas como Mailchimp son claves y muy económicas, ya que te permiten conocer el historial de aperturas e interacciones con los mensajes de tus contactos.

Volviendo a los objetivos es fundamental que estos sean numéricos para evitar caer en la ambigüedad de no saber concluir si una determinada acción de marketing ha funcionado o no. Los teóricos del marketing utilizan la norma nemotécnica SMART para identificar si un objetivo está bien planteado o no. Esto es:

- * Specific: específico y no ambiguo.
- * Measurable: medible para poder saber si se ha logrado o no.
- * Assignable: ¿quién se encargará de ejecutarlo y responder por él?
- * Realistic: realista, importante para evitar frustraciones.
- * Time-related: en un período de tiempo determinado.



Pongamos los siguientes ejemplos de objetivos de marketing e identifiquemos el que no está planteado correctamente:

1. Aumentar las matriculaciones en secundaria un 10% el próximo curso.
2. Al menos 50 familias vengan a las jornadas de puertas abiertas este mes de septiembre.
3. Ser un colegio más reconocido en la ciudad.

4. Alcanzar Top 10 en el ranking de la revista de educación de mejores colegios en 2019.
5. Incrementar los ingresos del centro en un 20% respecto al curso anterior.

En los ejemplos anteriores, el objetivo 3 no cumpliría con los requisitos SMART ya que no especifica una medición objetiva ni marco temporal para conseguirlo.

Una vez hemos analizado el entorno, establecido nuestros objetivos numéricos y definido nuestra identidad o posicionamiento, es hora de avanzar hacia la siguiente fase que es el plan de acción, es decir, ¿cómo se lo vamos a contar a nuestro público potencial?



En muchos manuales de *marketing* plantean análisis del entorno, análisis interno y objetivo como tres fases secuenciales, pero creo que hay que verlo como un todo y cruzar los tres análisis hasta dar con una fórmula válida.

¿Cómo conseguimos impactar a nuestro público objetivo?

Simplificando muchas de las teorías sobre cómo plantear un plan de acción, propongo una división en categorías de los canales que vamos a utilizar para dar a conocer nuestra propuesta.

Canales/Medios propios

Son aquellos que nosotros controlamos por completo, es importante en este tipo de canales que lleven nuestro sello que la información sea veraz, coherente, recurrente con unos plazos factibles y sobre todo útil para nuestros contactos, que no se convierta en un mensaje unidireccional sobre tu producto. Por ejemplo, podrían incluirse en la página web consejos a los padres sobre la educación a los hijos, vinculándolos siempre de alguna forma al centro y compartiendo estos contenidos en redes, newsletters...

Ejemplos de medios propios:

- * Nuestra página web o blog.
- * Perfiles en redes sociales.
- * Folletos, pósters y demás cartelería diseñada por nosotros.
- * Jornadas de puertas abiertas.
- * *Emails* a nuestra base de datos.
- * Mensajes a través de plataformas de mensajería con padres.
- * ...

Canales/Medios pagados

Hacen referencia a los anuncios que pagamos en medios en los que enviamos un anuncio que el medio publica en espacios más o menos destinados a la publicidad. Es decir, poder páginas de publicidad o reportajes pagados pero que comunican de una forma más similar a un reportaje como un contenido de interés en los medios. A la hora de pagar por un medio hay que tener en cuenta que dada la saturación a la que somos sometidos en términos de publicidad, es fundamental ser originales en la forma de comunicar, pero sin perder la perspectiva del mensaje. Las campañas sutiles suelen ser ideales para grandes empresas que disponen de mucha inversión para reforzar los mensajes. En un centro educativo siempre se puede recurrir a aspectos emocionales que lleva la educación y la juventud intrínseca, como arma para llamar la atención del receptor.

También es importante tener en cuenta que las tarifas locales suelen ser más económicas que las nacionales. Herramientas como Facebook o Instagram te permiten geolocalizar tu publicidad al radio que te interesa para optimizar la campaña y no gastar impactos que salgan en otras ciudades donde difícilmente se conseguirán clientes. Es importante que la creatividad que se envíe a los medios de pago siga la línea de los códigos de nuestros medios tanto en mensaje como en diseño. También que los anuncios en el caso de medios no se coloquen en noticias que puedan inconscientemente afectar negativamente, como por ejemplo noticias de abusos a menores.

Canales/medios ganados

Son los más valorados en términos de comunicación y se consiguen cuando el centro escolar consigue despertar el interés de los medios de comunicación por una noticia positiva o iniciativa que hayamos llevado a cabo. Esto permite conseguir estar posicionados en el contenido que el espectador percibe como de interés, no en el tramo publicitario, y además a coste cero. Es el impacto ideal.

Para ello, lo que hay que llevar a cabo iniciativas que puedan ser de interés, si se consigue vincularlas a la actualidad mejor. Por ejemplo, el Día del libro, el Día del maestro, el Día de la juventud, etc.

Es ideal que la iniciativa que se organice vaya en línea con el posicionamiento del colegio. En el caso de un colegio bilingüe, podría fomentarse un encuentro con un colegio nativo de ese idioma que esté en otro país, si es la tecnología organizar un taller donde los niños puedan crear dispositivos caseros, por ejemplo.

La herramienta que se utiliza habitualmente es la nota de prensa que describe la iniciativa, dónde y cuándo tendrá lugar. Cuanto más elaborada la planteemos y menos trabajo de investigación tenga que hacer el periodista mejor. El objetivo final es conseguir una relación cercana con los periodistas para que con una llamada o mensaje poder captar su interés.

Ejemplos medios pagados:

- * Reportaje en telediario sobre un concurso de poesía entre los alumnos.
- * En medios locales, alumno del centro saca las mejores notas nacionales.
- * Alumnos organizan una batida de recogida de residuos en el campo o la playa para concienciar sobre la importancia de reciclar.

Una vez finalizada la campaña solo queda medir si los resultados se corresponden con los objetivos marcados para establecer correcciones y conseguir mejorar la receta del *marketing* año a año.

Espero que estos humildes consejos puedan ser de utilidad para aquellos centros educativos que estén pensando en invertir tiempo y ganas en el *marketing*. La comunicación y el *marketing* es una disciplina en continua evolución, al igual que las sociedades o las modas, por ello recomiendo estar siempre atento a las tendencias publicitarias que van saliendo. **RM**

Ejemplos de medios pagados:

- * Página o faldón en un periódico local.
- * Campaña de anuncios en Facebook.
- * Pagar por una base de datos y hacer un *emailing*.
- * Spot en un canal de TV
- * Publireportaje en una revista de educación.



PISA para Establecimientos Educativos:

*una herramienta para la gestión del
cambio en los colegios de Colombia*




**Francisco
Reyes**

Ingeniero de Sistemas, Especialista en Mercados, Gerente de Proyecto de PISA, PIRLS y TIMSS para Colombia por 10 años. Actualmente es miembro de la Junta Directiva de la Sociedad Educativa Andina y Asesor de Santillana.



DISPONIBLE EN PDF

 <http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/pisa-para-establecimientos-educativos>

Colombia cuenta con amplia experiencia en la implementación de los principales proyectos de evaluación educativa en el ámbito internacional, prueba de ello es que el país lleva más de 14 años de trabajo ininterrumpido en PISA (Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes), lo cual es una muestra de compromiso de largo plazo con la mejora de la calidad de la educación.



El decidido liderazgo del Ministerio de Educación y el ICFES (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación) ha hecho posible que este proyecto se haya consolidado en el país. Por supuesto, el compromiso de los colegios participantes en las diferentes aplicaciones ha sido fundamental y ha contribuido de manera muy importante a que las tasas de participación de estudiantes y la calidad general de la implementación del proyecto hayan sido muy reconocidas.

En 2004 empezaron los trabajos tendientes a llevar a cabo la primera aplicación de PISA en Colombia, que tuvo lugar dos años después. El informe de resultados se publicó a finales de 2007 y permitió establecer un punto de referencia sobre la calidad y la equidad de nuestro sistema educativo con respecto a otros países, a la vez que enriqueció de manera importante el acervo de información resultante de la aplicación de las pruebas nacionales así como de otros proyectos internacionales.

Los resultados de Colombia en matemáticas, ciencias y lectura han venido mejorando desde entonces. El país no solo necesita mantenerse en esa senda, sino que requiere mejorar más y con mayor velocidad, a efectos de elevar su competitividad en el escenario global.

Para ello es necesario que los colegios prioricen dentro de su agenda de gestión del cambio, los proyectos orientados a elevar su calidad como instituciones educativas, mejorando el nivel de los resultados de sus estudiantes y la equidad de los mismos, identificando y cerrando las brechas que puedan existir.

El año pasado y luego de 10 años de la presentación del primer informe nacional de resultados de Colombia en PISA, bajo la conducción del ICFES llegó al país *PISA para Establecimientos Educativos*, proyecto de la OCDE (Organización para la Coope-

ración y el Desarrollo Económicos) basado en los mismos referentes de PISA, que se ha implementado ya en Estados Unidos, España y Reino Unido.

Colombia se constituye en el primer país en Latinoamérica y el cuarto en el mundo en asumir este reto, con el que se ratifica su posición de liderazgo en evaluación educativa en el ámbito internacional.

PISA para Establecimientos Educativos trae un beneficio fundamental para los colegios participantes, al permitirles conocer sus resultados institucionales en detalle y posibilitar la comparación directa con otros colegios y países, toda vez que los resultados de *PISA para Establecimientos Educativos* se presentan en la misma escala de PISA.

En este contexto, Santillana cuenta con un convenio de cooperación educativa suscrito con el ICFES, entidad acreditada por la OCDE de manera exclusiva para este programa en Colombia. A la fecha, en el marco de este convenio, *PISA para establecimientos educativos* se ha aplicado en más de 30 colegios privados, ubicados en 15 ciudades del país.

PISA para Establecimientos Educativos no mide únicamente si los estudiantes pueden reproducir lo que han aprendido, sino qué tan bien pueden extrapolar lo que saben y aplicar sus conocimientos creativamente en contextos novedosos.

El proyecto ha contado con gran acogida en los países en los que se ha implementado, ya que brinda información de uso práctico para los rectores, directivos docentes y docentes de los colegios participantes, incluyendo referencias a experiencias exitosas de mejora en la calidad de la educación, así como a buenas prácticas, adaptables a su contexto particular.

PISA para Establecimientos Educativos propicia la reflexión de la comunidad educativa en torno a los resultados obtenidos y crea oportunidades para la discusión acerca de las iniciativas en curso por parte de los líderes de los colegios, proporcionando así, elementos para el fortalecimiento de su rol como motores del cambio en sus instituciones y coadyuvando la construcción colectiva entre las áreas, en procura del fortalecimiento de los colegios, con referentes internacionales del más alto nivel.

Los informes de resultados cuentan con un gran nivel de detalle y Santillana apoya a los colegios en su interpretación, a la vez que los acompaña en la formulación de planes de mejora, de acuerdo con las características particulares de cada institución, con la activa participación de sus líderes.

Dada la gran riqueza de los informes, su aprovechamiento depende fundamentalmente del nivel de apropiación de sus contenidos por parte de los diversos actores de la comunidad educativa.

Diversas experiencias exitosas acerca de la participación en *PISA para Establecimientos Educativos* y en particular, en relación con el aprovechamiento de los informes de resultados están disponibles en Internet. Algunas de ellas se encuentran relacionadas dentro de los materiales de referencia al final de este artículo, que invito a consultar.

Particular relevancia revisten los esfuerzos de trabajo colaborativo al interior de los departamentos de los colegios participantes, así como con otros colegios, que, con perspectiva de largo plazo y basándose en la amplia bibliografía disponible, emprenden procesos sólidos de mejora.

Los informes de resultados de las aplicaciones llevadas a cabo en Colombia están empezando a conocerse.

El Colegio del Sagrado Corazón de Puerto Colombia, que participó en la fase piloto del proyecto, cuya aplicación se llevó a cabo en mayo de 2017, obtuvo resultados por encima de la media de PISA 2015, sobresaliendo por sus puntajes en lectura, matemáticas y ciencias.

En lectura, el colegio alcanzó un puntaje de 528 puntos, superando en resultados a 71 de 72 países que presentaron la prueba y quedó a solo 7 puntos de diferencia de Singapur, país con el mejor puntaje en esta área.

En matemáticas superó a 67 países y obtuvo el mismo puntaje de Japón, con 532 puntos, superando la media de la OCDE (490) en 42 puntos, destacándose por encima de países como China, Corea, Suiza, Canadá y Finlandia.

En ciencias, el colegio ha superado en 19 puntos la media de la OCDE (493) con un resultado de 512, superando a 59 de 72 países entre ellos Australia, Reino Unido, Alemania, Países Bajos y Suiza.

De esta manera, se evidenció que el colegio se encuentra muy bien situado en el contexto internacional, desarrollando en sus estudiantes las habilidades necesarias para el mundo, mediante una educación que impulsa a los niños y jóvenes a grandes desafíos y retos a nivel global, reza la nota de prensa publicada en el diario El Heraldo de Barranquilla el pasado 25 de abril.

Para Santillana ha sido muy satisfactorio aunar esfuerzos a lo largo de varios años con el Colegio del Sagrado Corazón de Puerto Colombia y apreciar hoy el resultado del esfuerzo de su comunidad educativa.



Los informes relativos a los colegios cuya aplicación se llevó a cabo en noviembre de 2017 están por conocerse y con seguridad brindarán información relevante para la toma de decisiones, que deberán comenzar a implementarse en el segundo semestre del año en curso.

Santillana sigue a disposición de todos los colegios que ya participaron en *PISA para Establecimientos Educativos*, así como de los interesados en tomar parte en su próxima aplicación y brindará su capacidad técnica para apoyarlos en el proceso de fortalecimiento de sus instituciones, brindándoles elementos para preparar de mejor manera a sus estudiantes para asumir los retos del siglo XXI. **RM**



SANTILLANA

compartir

Santillana Compartir es un sistema de gestión pedagógica que le apuesta a la innovación educativa para **mejorar los ambientes de aprendizaje y la inmersión en la cultura digital**. Para ello ha seguido cuatro focos claves como guía en el camino de la transformación:

1

ESTUDIANTE COMPETENTE
COMO CENTRO DEL APRENDIZAJE

2

AMBIENTE DIGITAL
ENRIQUECIDO

3

ALCANCE A TODA LA
COMUNIDAD EDUCATIVA

4

EVALUACIÓN DIGITAL
PARA EL APRENDIZAJE



CONTIGO HASTA ALCANZAR TUS SUEÑOS

www.santillanacompartir.com.co



@santillana_Col



/santillana.colombia



santillanacolombia

Contact center 018000978 978 - soporte@santillanacompartir.com.co

Estrategia de posicionamiento y captación de alumnos

POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL



Uno de los retos más importantes para un centro educativo es el posicionamiento-reconocimiento del centro educativo en la sociedad de esa manera se podrá llegar a más familias que puedan llevar a sus hijos al centro.

CLAVE N.º 0: la peor estrategia es no tener estrategia

Un centro educativo es una comunidad viva en la que conviven diariamente docentes, personal no docente, alumnos y familias. Cientos de personas, a veces miles, interactúan diariamente en torno a un proyecto educativo que se hace vida en pequeños gestos e interacciones continuas. Los puntos positivos raramente resaltarán, se presuponen, no así los negativos que tendrán mucha más repercusión, aunque numéricamente sean irrelevantes. Por ejemplo, si en un centro con mil alumnos alguien en secundaria vandaliza los baños o hace una pintada, estadísticamente estamos hablando del uno por mil. Sin embargo la repercusión de

sus actos se amplificará hasta llegar a oírse que en este centro educativo infantil y primaria funciona bien pero en secundaria hay mucho descontrol e indisciplina.

De forma consciente o inconsciente cada centro ocupa una posición en la sociedad del entorno. Esta posición se va formando principalmente a través de las opiniones y comentarios de la comunidad educativa, por la imagen física del mismo, por su presencia en actos y en medios de comunicación y, cada vez con más fuerza, por la presencia en entornos digitales. En estos puntos están las claves, a mi parecer, que hay que tener presentes para mejorar el posicionamiento del centro y por lo tanto para poder atraer a más familias interesadas.



Juan Perteguer

Promotor y director de centros educativos, profesor de la Universidad Rey Juan Carlos en el Máster de Dirección de Centros Educativos.
@perteguer



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/estrategia-de-posicionamiento>



Vayamos por partes.

Posicionamiento consciente

Si no tenemos una estrategia de posicionamiento consciente estaremos a expensas de los vientos favorables o desfavorables. Nuestra imagen en la sociedad raramente responderá a lo que somos y queremos proyectar, será lo que otros decidan o lo que “ocurra”. En este, como en otros temas importantes, lo peor que se puede hacer es no hacer nada.

Es muy importante tener una estrategia definida. Recordemos que una estrategia supone una planificación de una serie de acciones bien definidas para conseguir un fin determinado.

CLAVE N.º 1: reflexionar

Para diseñar una estrategia de posicionamiento se pueden contratar expertos externos si fuera preciso. En cualquier caso, la titularidad y equipo directivo deben dedicar un tiempo a reflexionar al menos sobre los siguientes puntos:

- * ¿Quiénes somos?
- * ¿Cuál es nuestro proyecto educativo real (no el de papel)?
- * ¿A quién nos dirigimos?
- * ¿Qué ofrecemos a la sociedad?
- * ¿Qué nos distingue de otros centros?
- * ¿Dónde queremos estar posicionados?

Las respuestas a estas preguntas orientarán la estrategia, conociendo el destino se puede elegir el mejor camino.

Opiniones y comentarios de la comunidad educativa

Los mejores prescriptores de un centro educativo son sin duda los miembros de la comunidad edu-

cativa. Curiosamente suelen ser los más abandonados en una planificación estratégica de posicionamiento y captación de alumnos. Como “son de los nuestros” presuponemos que hablarán bien del centro y eso es mucho suponer. Todos tenemos la experiencia de los grupos de WhatsApp de padres o similares. En ellos las críticas suelen superar a las alabanzas, transmitiendo una imagen negativa que hay que contrarrestar.

CLAVE N.º 2: hazlo bien e involucra a los tuyos

En nuestro plan estratégico debemos contemplar acciones dirigidas a mejorar la percepción de todos los miembros de la comunidad educativa. Para ello:

- * Hacerlo bien, ofrecer la mejor educación en coherencia con el proyecto educativo.
- * Comunicarlo bien a docentes, no docentes, alumnos y familias.
- * Involucrar a todos a través de un sano sentido de pertenencia al centro.

El equipo directivo debe trasladar este mensaje: si algo va mal, comunicarlo a quien lo puede resolver; si algo va bien, comunicarlo a todo el mundo.

Imagen física del centro

La imagen física del centro, edificio, patios, rejas, jardinería, cartelería, cuadros, forma de vestir del personal y alumnos... todo está transmitiendo un mensaje en lenguaje no verbal que influye mucho en el posicionamiento en el entorno y en las familias. Merece la pena dedicar largos ratos a revisar estos aspectos, es nuestro mejor folleto publicitario. Pensemos en una familia que está buscando colegio, ¿qué impresión le producirá nuestra fachada, la entrada, la recepción, el uniforme de los alumnos? Todos hemos oído que una imagen vale más que mil palabras, que la primera impresión es la más duradera, que lo exterior refleja lo interior... Cuidemos la imagen física del centro, que refleje lo que somos y queremos llegar a ser.

CLAVE N.º 3: una imagen vale más que mil palabras

Presencia en actos y medios de comunicación

La presencia a través de actos internos, externos y medios de comunicación posiciona el centro edu-

cativo en el entorno y en la sociedad en general. Como en otros apartados, el no hacer nada es la peor opción, en el plan estratégico debe contemplarse de una forma diferenciada.

Los centros realizan multitud de actos internos que nos pueden posicionar y promocionar si los planificamos adecuadamente. Por ejemplo, podemos aprovechar las graduaciones invitando a familias y amigos para que descubran las bondades de nuestro centro, realizar una gran fiesta solidaria abierta al entorno, representaciones de Navidad o fin de curso en las que los alumnos demuestren parte de lo aprendido...

CLAVE N.º 4: aprovecha cualquier acto para promocionarte

Participar adecuadamente en actos externos puede servir para promocionar y posicionar adecuadamente el centro educativo. Aunque suponga un gran esfuerzo merece la pena participar en concursos, eventos deportivos, pruebas externas, incluso organizarlos invitando a otros centros y entidades.

Otro mundo por considerar son los medios de comunicación, en otro apartado trataré los medios digitales. Los centros generamos mucha información que puede ser de interés para medios locales o especializados, debemos aprovechar la ocasión acudiendo a especialistas si fuera necesario. En este apartado hay que contemplar los folletos (no siempre bien revisados), publicidad directa (radio, prensa, televisión), cartelería y la publicidad indirecta. Se suele decir que lo importante es que hablen de ti aunque sea mal, mejor si hablan bien.

CLAVE N.º 5: aparece en los medios de comunicación

Presencia en entornos digitales

Hoy en día no es una opción el posicionamiento en medios digitales. El plan estratégico del centro debe contemplarlo de forma prioritaria. En demasiadas ocasiones las páginas web de los centros están obsoletas y mal diseñadas. Es habitual que sea difícil descubrir la dirección, teléfono o correo electrónico en la Web, o que esté desactualizada, o que se vea muy mal en dispositivos móviles.

Además de la Web es imprescindible estar posicionado en los principales buscadores y presente en las redes sociales más utilizadas (Facebook, Twitter, Instagram). Dada la complejidad de los entornos digitales conviene especializar a alguna persona del centro o externalizar parte de la gestión.

CLAVE N.º 6: presencia activa en entornos digitales

En resumen, los centros tenemos que diseñar reflexivamente un plan estratégico de posicionamiento que nos ayude en la captación de alumnos y que debe involucrar a toda la comunidad educativa, revisar la imagen física, aprovechar los actos internos y externos, y tener presencia activa en los medios de comunicación y en los entornos digitales.

CLAVE N.º 7: Educa bien y comunícalo bien

RM



Construir valor de marca en el sector educativo



José Amiguet Esteban

Profesor de Dirección de Marcas y Creación de Valor. Desde 2012 Secretario General y Vicerrector de Comunicación de la Universidad CEU Cardenal Herrera. Experto en estrategias para marcas.@uchceu

En este artículo se explican los cuatro pilares del valor añadido de las marcas. La explicación se desarrolla aplicándola al sector educativo. El texto contiene las claves para crear valor añadido en marcas del sector educativo.



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/construir-el-valor-de-marca-en-el-sector-educativo>

Pilar uno: la calidad percibida

El valor de la *marca* se relaciona con las percepciones que tiene el mercado sobre el centro educativo, por ello el concepto de calidad, revisado desde esta óptica, sufrirá, inevitablemente, una modificación en su contenido. El concepto de calidad percibida implica que “la calidad” se basa en lo que percibe el mercado, y no en la supuesta calidad objetiva del centro educativo. Este enfoque obliga a discernir entre lo que son parámetros de calidad objetiva y los parámetros de calidad percibida, que, en muchos sectores y entre ellos el educativo, no son necesariamente coincidentes.

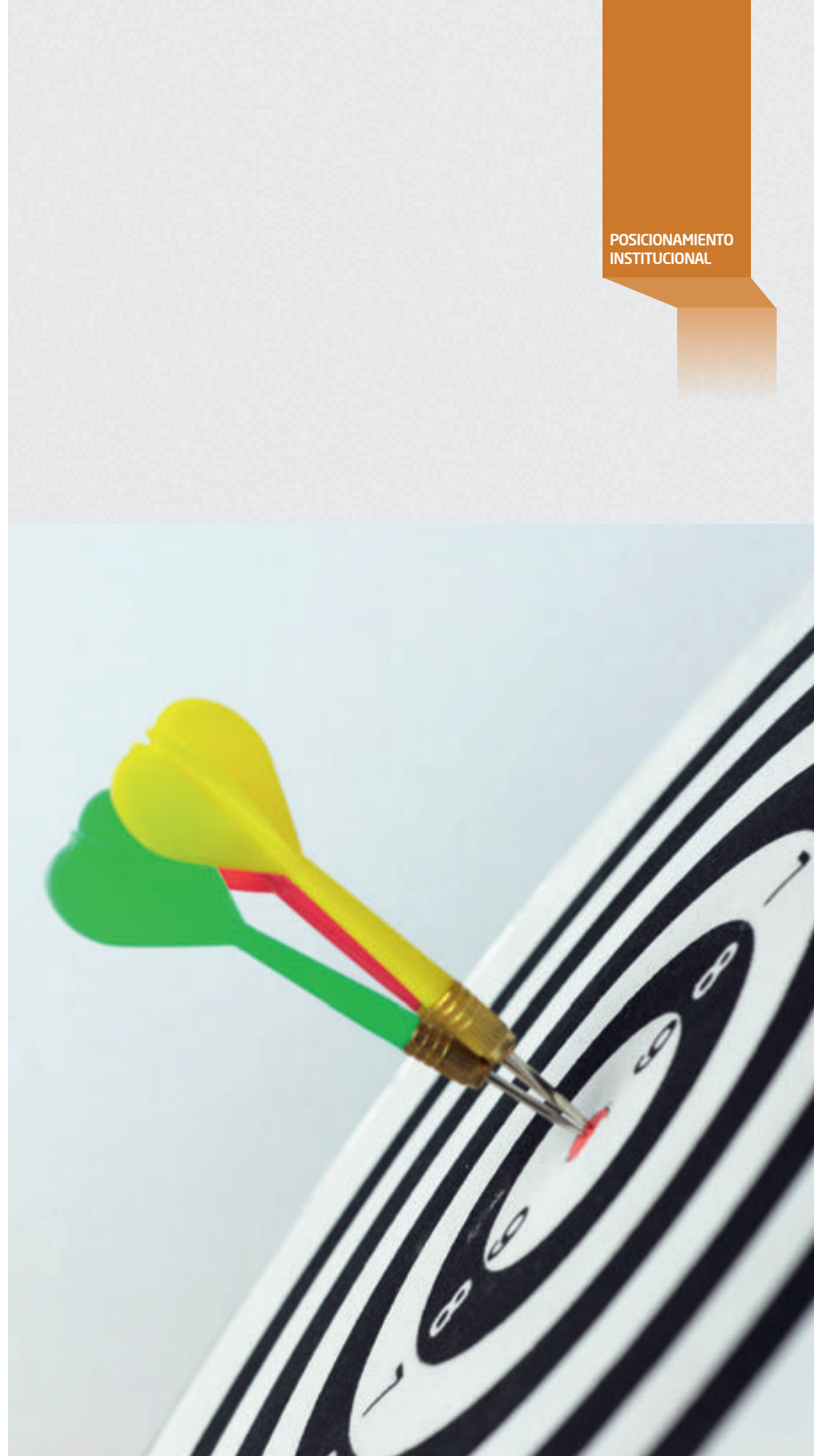
La calidad percibida es siempre una dimensión de valor en la mente del receptor que se evoca por factor comparativo entre varias alternativas, por tanto la relación por ejemplo de la calidad percibida de este colegio respecto de estos otros.

Las marcas como realidad social relacional suscitan en la mente del consumidor unas expectativas sobre qué se puede esperar de la misma. La calidad percibida informa al consumidor sobre qué beneficios puede esperar del uso de un producto/servicio. Cuando la experiencia de uso se produce si el beneficio obtenido es superior a la expectativa el resultado supondrá una satisfacción, que actuará a su vez como reafirmación de la percepción de calidad. En cambio, si se produce el caso contrario, es decir si el nivel de beneficio percibido está por debajo de las expectativas generadas, el resultado supondrá una evaluación negativa de la calidad.

En este sentido parece lógico concluir que a cada producto/servicio el consumidor le exigirá un nivel de satisfacción, en función de las expectativas que de él se ha generado. El consumidor juzga la calidad recibida en función de la calidad que esperaba recibir, y de ahí deriva su calidad percibida de una marca.

En un centro educativo para crear este pilar de valor debemos:

1. Interpretar adecuadamente qué factores generen calidad percibida en nuestra estrategia e invertir en ellos. ¿Genera calidad percibida el uso de nuevas tecnologías?, ¿genera calidad percibida la limpieza de los edificios?, ¿genera calidad percibida un servicio de contacto con las familias que nadie más tiene?, ¿genera calidad percibida un profesorado que demuestra





implicación mediante novedosas actividades? Dicho de otro modo: ¿qué elementos podemos ofrecer que estén por encima de las expectativas de nuestro público? Recordemos que solo lo que está por encima de las expectativas genera valor en calidad percibida, lo que simplemente responde a lo esperado (como por ejemplo dar buenas clases) genera valor de conformación, que es relevante pero no diferencial.

2. Evaluar cómo nuestra comunicación es capaz de trasladar a la sociedad esos factores de calidad que hemos definido como principales o diferenciales. Las conclusiones de esta evaluación serán una parte fundamental de nuestra estrategia de comunicación.

Pilar dos: la notoriedad

Se puede entender como notoriedad de una marca el grado de implantación de la misma en el conocimiento de un mercado. Dicho en términos coloquiales: cuánta gente de nuestro mercado de referencia nos conoce. Conoce nuestro nombre, lo asocia a nuestra actividad y vincula al mismo algún significado. Si nadie conoce nuestro nombre no somos una marca, si solo un porcentaje muy pequeño de nuestro mercado de referencia nos conoce somos una marca potencial, pero nada más.

El cerebro humano no puede sumar valor a aquello que no está asociado a un nombre. La notoriedad

se construye a través de la comunicación y de la acción pública del centro educativo.

En un centro educativo para crear este pilar de valor debemos:

1. El reconocimiento del nombre es el primer paso a cubrir en la comunicación, sirve para establecer “un archivador en la mente” donde almacenar los significados de la marca. La estrategia de comunicación del centro educativo debe ir construyendo notoriedad en segmentos del mercado. Queremos que nuestro colegio salga en noticias de prensa para lograr más notoriedad, queremos que nuestros profesores y alumnos ganen un premio para sumar notoriedad, queremos más presencia en redes sociales para expandir la notoriedad, etc.
2. La notoriedad pone en marcha percepciones de suma de valor. Así, por ejemplo, en el sector educativo este valor se traslada directamente al título, y ello dado que el receptor piensa: “si es una marca educativa conocida por mucha gente cuando me titule en ese centro tengo más opciones de reconocimiento social, y ello porque podré decir que mi título es de esa marca y el que vea mi currículum o me escuche sabrá lo que eso significa”. Por tanto, la notoriedad de la marca del centro se traslada directamente al egresado como un valor asociado.

Pilar tres: los significados

Usando una analogía diremos que si el nombre de la *marca* es el sustantivo que denomina, los significados son los adjetivos que lo califican. Gran parte del valor de una marca reside en los significados diferenciales y atractivos que tiene asociados en la mente de los diferentes segmentos sociales. Si una marca se adueña de un significado puede incluso dificultar la entrada de competidores en su sector. Dime qué significas y te diré cuánto “vales”. No qué quieres significar, sino qué significas de verdad en la mente de la gente.

Los significados permiten entrar a las marcas en el mundo de las emociones. Y las emociones, asunto complejo, son un factor clave de decisión, de relación y de valor en el mercado actual, sí también en el educativo. Los significados acaban dotando a las marcas de una “personalidad”, planificada y construida o casual y azarosa. Si se puede elegir mejor que esté planificada. La personalidad de una marca es un constructo psicológico que genera

nexos de conexión entre un producto/servicio, en nuestro caso un centro educativo, y un segmento de consumidores.

El ser humano, o sea nosotros, estamos muy capacitados para interpretar la personalidad de alguien a través de su apariencia, de sus gestos, de su forma de hablar (cómo habla) y de los temas que aborda cuando habla (de qué habla). Estamos tan acostumbrados a este mecanismo de construcción de la personalidad del otro que lo usamos, inconscientemente, para relacionarnos con realidades de nuestra vida que no son personas. O sea que transferimos un mecanismo de relación personal a otro tipo de relaciones. Es algo que hacemos, por ejemplo, con la mayoría de formas de arte. Es así como atribuimos una personalidad a un personaje de ficción, en novela o en cine, es así como atribuimos una personalidad a un autor musical o pictórico. Este mismo mecanismo relacional se lo aplicamos, inconscientemente, a las marcas. Y esto constituye un nexo emocional de valor.

La personalidad de la marca se construye, como la de las personas, a través de su apariencia (diseño y espacios), de sus gestos (eventos y acciones), de cómo habla (estilo de comunicación) y de qué habla (sus valores).

En un centro educativo para crear este pilar de valor debemos:

1. Definir qué significados queremos asociar a nuestra marca y con ellos construir la personalidad de la misma.
2. Integrar la personalidad creada en la estrategia de comunicación. Deberá integrarse al menos en el diseño de los espacios educativos, en los eventos y actos que organiza o en los que participa, en el estilo de su comunicación y los valores que representa. De este modo se puede construir un valor añadido intangible, un valor fuerte y diferencial que permite atraer clientes y conectar con la sociedad.

Pilar cuatro: la fidelidad

Se habla de fidelidad cuando un consumidor tiene tendencia a comprar con asiduidad una misma marca. La fidelidad es, por consiguiente, una variable que describe el comportamiento objetivo de un comprador en su preferencia para con una marca. En el caso de un centro educativo los indicadores claros de fidelidad son:

- a. Hermanos de una misma familia que estudian o han estudiado en el mismo centro.
- b. Hijos de antiguos alumnos que están matriculados en el centro educativo.
- c. Porcentaje de titulados que nos recomiendan activamente como centro educativo.

La fidelidad de una *marca* es un activo que tiene el potencial de suministrar valor por diferentes vías. La fidelidad da solidez a un centro educativo y le permite contar, de forma previsible, con nuevas matriculaciones cada curso.

Para crear este pilar de valor en un centro educativo debemos:

1. Asegurar la satisfacción del estudiante, especialmente en los últimos cursos o meses de su etapa en el centro. La parte final de una relación intensa como la educativa es un tiempo clave en la generación de la fidelización.
2. Establecer políticas reales que ofrezcan valor a antiguos alumnos, ese valor ofrecido a los ya egresados genera un vínculo que incrementa su percepción y activa su capacidad de prescripción. **RM**



Publicidad en internet para colegios



**Marta
Carruesco**

Experta en Marketing Educativo y Marketing Digital para centros educativos, en la actualidad es directora de marketing en ISTAK EDU donde su función principal es diseñar estrategias de marketing que generen nuevas matrículas al centro.



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/publicidad-en-internet-para-colegios>

Nuestras familias están en Internet, dedican mucho tiempo a navegar por periódicos, redes sociales, plataformas, etc. Por este motivo, si queremos que nos conozcan debemos utilizar los canales online para llegar a ellas, contarles nuestro proyecto educativo y despertar su interés. En este artículo vamos a enseñarte cómo utilizar los canales existentes para mejorar el posicionamiento online de tu colegio.

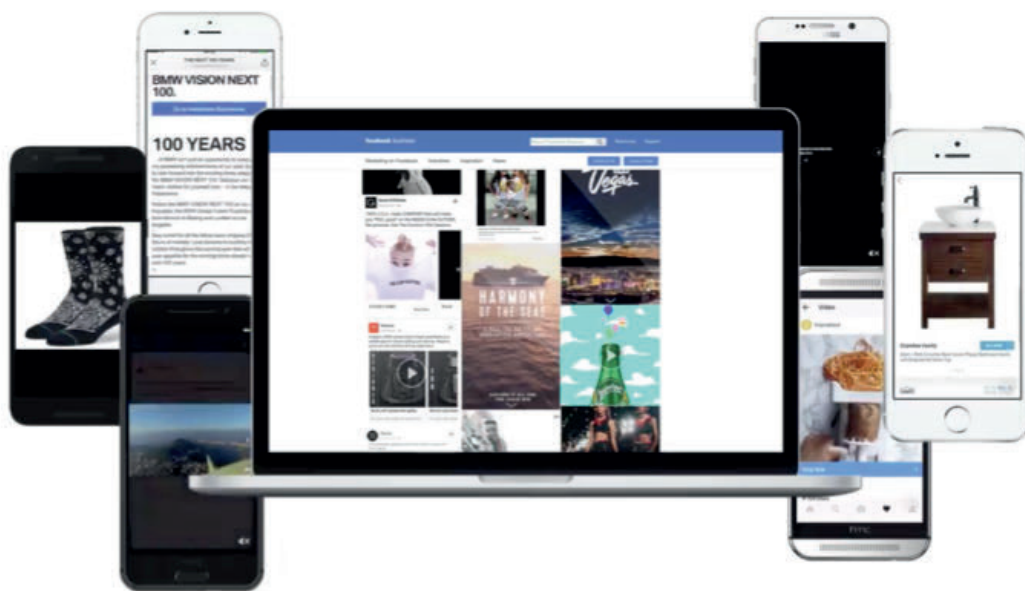


Imagen obtenida de la página oficial de Facebook Ads.

¿Qué es la publicidad en Internet?

Llamamos publicidad en Internet o publicidad digital a aquellas acciones comerciales llevadas a cabo en medios digitales, es decir, utilizamos los dispositivos que utilizan la Red para nuestra estrategia de comunicación.

En los últimos años la publicidad en Internet cambia cada año y seguramente en el futuro esta evolución será parecida, actualmente ya existen muchos tipos de canales donde poder realizar publicidad en Internet, por ejemplo:

- * Anuncios en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, etc.)
- * Google Adwords
- * Banners en blogs, periódicos digitales, apps...
- * Correo electrónico
- * POP Ups instalados en nuestras webs
- * BOTs publicitarios

¿Por qué deberíamos hacer publicidad en Internet?

Como colegio la publicidad en Internet nos ayuda a llegar a nuestro público objetivo, es decir, a nuevas familias. Las familias están en la Red y cada vez más se comunican a través de medios digitales, usan periódicos *online* para informarse y pasan mucho tiempo en sus redes sociales. Esto hace que

si usamos estos canales es mucho más sencillo darse a conocer.

Además podemos destacar las siguientes ventajas:

1. La principal ventaja que tiene la publicidad digital es que **todo es medible**, cada peso que destinemos en este canal podemos relacionarlo automáticamente con visitantes a nuestra web, ventas, contacto o cualquier acción que el visitante de nuestra página web pueda realizar en la Web.

Podemos conocer la rentabilidad de la inversión realizada de manera automática y en tiempo real. Esto nos proporciona una herramienta muy poderosa para analizar el destino de nuestro presupuesto.

2. Es **fácil de utilizar**, cualquier persona con unos conocimientos técnicos medios puede crearse y gestionar sus propias campañas digitales, interrumpiéndolas cuando no cumplan los objetivos previstos o incrementando el presupuesto cuando los resultados así lo indiquen.
3. Es más **barata** que la publicidad tradicional y mucho más flexible en cuanto a fechas y horas de publicación.
4. **Gran poder de segmentación**, podemos programar la publicidad *online* de manera que sepamos con exactitud el perfil al que va dirigida, y así poder definir el de nuestras familias.

¿Cómo elegimos qué canal utilizar?

Lo principal para saber qué canal utilizar es definir muy bien el objetivo que queremos conseguir. Este objetivo tiene que estar alineado con el objetivo principal de nuestro colegio, es decir:

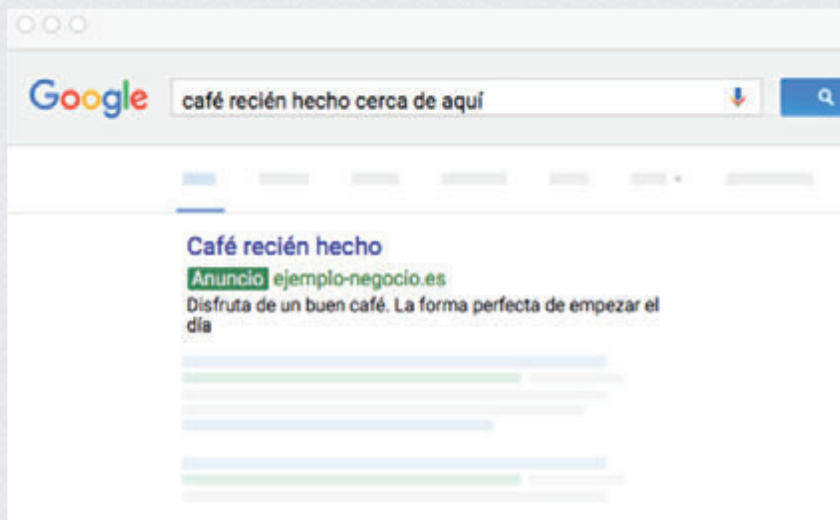
- * Ejemplo 1: si nuestro objetivo principal como centro educativo es incrementar el número de alumnos para el curso que viene, nuestro objetivo de *marketing* digital podría ser aumentar el número de familias que contactan con nosotros a través de la Web o aumentar el número de personas que vienen a la jornada de puertas abiertas.
- * Ejemplo 2: pero si nuestro centro lo que quiere hacer es mejorar su notoriedad en su zona de influencia, nuestro objetivo de *marketing* digital podría ser conseguir generar conversación en torno a nuestro centro.

Para poder seleccionar la publicidad que mejor se adapte a nuestro objetivo de *marketing* y así obtener los mejores resultados, vamos ver qué es lo que cada tipo de publicidad puede hacer.

Publicidad en redes sociales

Se utiliza para comunicar la existencia de nuestro centro o invitar a familias a algún evento siempre que no implique proactividad por parte de las familias. Por ejemplo, imagina que tienes una jornada de puertas abiertas, utilizarás la publicidad en RRSS para que las familias vean el evento y puedan pinchar para inscribirse.

Google Adwords página oficial.



En el caso de los centros educativos, tenemos que hacer publicidad principalmente donde se encuentren nuestros clientes o sea nuestras familias, y actualmente estas se encuentran principalmente en Facebook e Instagram. Tenemos que tener en cuenta que cada cierto tiempo están apareciendo nuevas redes sociales y que esta tendencia puede cambiar, por eso es importante estar actualizado y medir resultados en cada campaña.

Es muy barato y con un presupuesto reducido puedes tener un gran impacto.

Publicidad en Google Adwords

Utilizaremos esta publicidad con dos objetivos: el primero aparecer en los resultados de búsquedas de personas que estén buscando colegio y segundo para realizar *retargeting* a familias que hayan visitado nuestra web y no hayan realizado ninguna acción en ella.

Para la red de búsqueda de Adwords tenemos que conocer qué palabras clave son las que utilizan nuestras familias para encontrarnos y cuáles son las palabras más utilizadas en nuestra zona de influencia. Este análisis lo podemos hacer con la herramienta de búsqueda de palabras clave que proporciona Google Adwords.



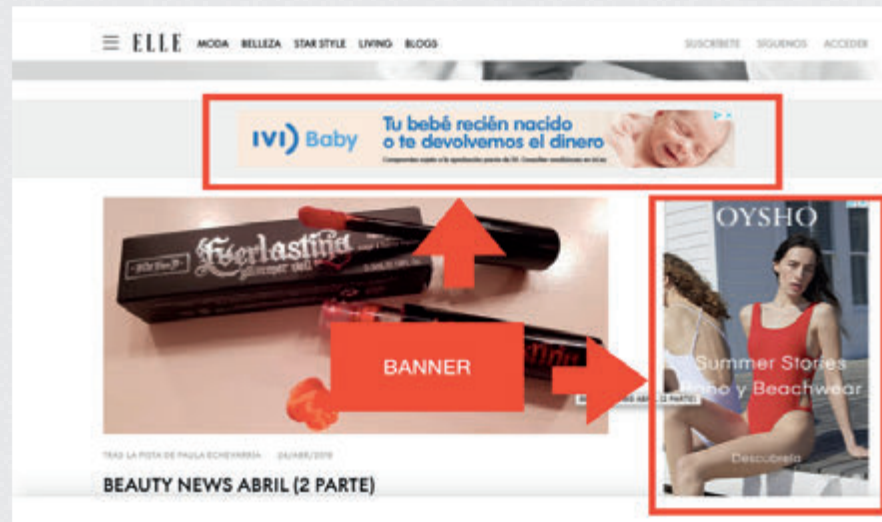
Banners

Se llaman *banners* a los espacios publicitarios dentro de las páginas webs que muestran la oferta comercial, es lo más parecido a la publicidad tradicional y por eso fueron los primeros en comercializarse. Tienen muchos formatos (imagen fija, imagen móvil, video) y pueden existir en muchos tipos de plataformas, periódicos digitales, blogs, apps, etc.

Los utilizaremos para conseguir más notoriedad en nuestra zona de influencia. Para elegir el medio en donde vamos a publicar nuestro *banner* tendremos que analizar cuál es el perfil de nuestro público objetivo y ver qué tipo de blog, periódicos u apps utiliza.

Correo electrónico o email marketing

Una de las estrategias más utilizadas en Internet consiste en conseguir *leads*, es decir, crear una lista con los correos electrónicos de nuestros clientes o futuros clientes a los que poder enviar información que les resulte relevante. De manera que no se olviden de nuestra existencia y visiten nuestra página web recurrentemente.



Existen varias formas de crear esta base de datos:

- * Se puede comprar, esta opción nos permite conseguir una lista de miles de emails rápidamente pero es muy imperfecta, las bases de datos son demasiado generalistas y no nos aseguran llegar a nuestro verdadero público objetivo.
- * se puede conseguir realizando acciones para nuestro público objetivo donde sea necesario inscribirse dejando el email. Esta segunda opción, si bien es más lenta, nos ayuda a conseguir una base de datos de mayor calidad, lo que se transformará en mejores resultados.

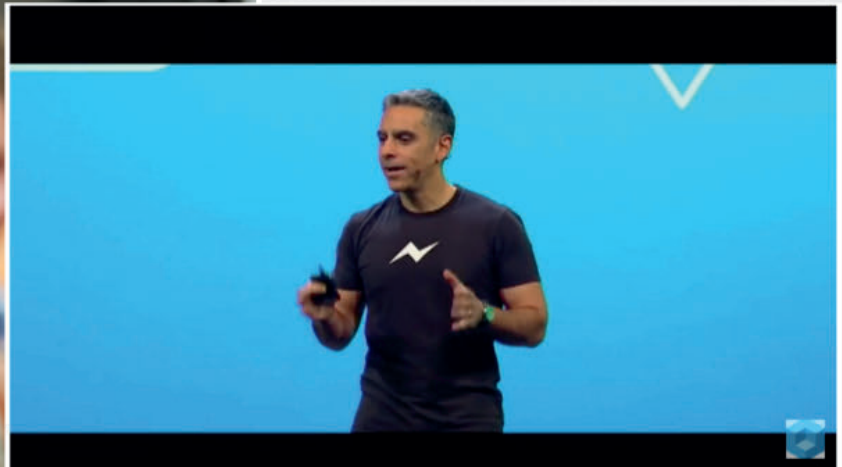
Video presentación del chat-BOT de Facebook messenger.



Una vez creada la lista de correos electrónicos debemos diseñar cuáles van a ser las comunicaciones que les vamos a hacer para no ser pesados y ser considerados *spam*. Esto es posible siempre y cuando les estemos aportando valor en el contenido del email.

POP ups

Se denominan así a las ventanas emergentes que surgen cuando estás navegando por una web. En el sector educativo, no se han implementado en las webs porque son un poco agresivas, normalmente suelen incluir una promoción u oferta (algo que no suele aplicar) y se suelen sustituir por diseños webs donde el formulario de contacto o el de admisiones estén más visibles.



David Marcus' Keynote @ Facebook F8 16'

BOTs o chatBOTs

Un BOT es una herramienta creada por *hackers* para interactuar en las redes sociales, blogs y otros elementos digitales de manera automática, programada, como si fuera un robot sin que una persona tenga que estar detrás de esos comentarios.

Facebook incorporó esta tecnología a un servicio de anuncios a través de su chat que utiliza inteligencia artificial para responder coherentemente a las preguntas que puedan hacer tus usuarios.

Aunque todavía no es muy masivo su uso, la realidad es que ya hay muchos chat bots funcionando y que seguramente su utilización se incrementará con el paso del tiempo.

En lo que a colegios se refiere, no está implementado aunque alguna prueba demuestra que podría ser una buena herramienta de captación y conversación con nuestras familias.

Veamos cómo lo hacemos con un ejemplo práctico

Volviendo al ejemplo 1 anterior, vamos a ver cómo lo haríamos:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO DE MARKETING DIGITAL	PRINCIPALES CANALES	ACCIONES
Aumentar el número de alumnos	Incrementar el número de familias que contactan a través de la Web.	Google Adwords	Planificamos publicidad en Google Adwords para las palabras clave más significativas, eligiendo el momento en el que mayor volumen de búsquedas se produzca.
		Publicidad en RRSS	Si tenemos un evento o algún hecho que queramos promocionar, haremos publicidad preferiblemente en Facebook e Instagram.
		Email Marketing	Cuando las personas lleguen a nuestra web, existirá un formulario de inscripción que nos servirá para ir creando nuestra lista. Una vez creada, diseñaremos una estrategia de mails que nos permita seguir en contacto con nuestras familias.

¿Qué presupuesto debo dedicar?

El presupuesto destinado a publicidad en Internet tiene que estar englobado en tu estrategia de *marketing* y tiene que tener sentido en función del objetivo que nos hayamos marcado.

Cómo hemos indicado anteriormente, la mayor fortaleza que tiene el *marketing* digital es que podemos medir su impacto en tiempo real. Pero para eso debemos saber qué tenemos que medir. Nuestras métricas principales son:

- * Cuál es nuestro Coste de Adquisición de Cliente (CAC), es decir, cuánto nos cuesta captar a cada alumno nuevo. Esto será fundamental para saber cuánto estamos dispuestos a destinar a la inversión para captar un nuevo cliente.
- * También debemos conocer el Life Time Value (LTV), es decir, cuántos ingresos voy a conse-

guir con cada nuevo alumno.

- * Número de petición de visitas o número de contactos que recibo por este canal.
- * Número de alumnos que llegan tras las visitas solicitadas a través de este canal.

El éxito de nuestra publicidad *online* dependerá de lo buenos y rentables que sean estos parámetros, solo así seremos capaces de determinar un presupuesto y una rentabilidad para nuestras campañas.

De inicio, lo que podemos hacer es destinar un presupuesto pequeño a los canales que nos resulten más interesantes y medir resultados. Cuando sepamos qué canal nos funciona mejor, incrementamos el presupuesto en ese canal y disminuimos o interrumpimos en los canales que no funcionan. **RM**

Redes sociales como herramienta en instituciones educativas



Salud Ruiz

Directora de Comunicación y Marketing del Grupo de Colegios Zola de Madrid y licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid.

Antes de trabajar en el sector educativo, desarrolló su trayectoria profesional en agencias de publicidad y consultoras de branding e identidad corporativa.

@saludruiz



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/redes-sociales-como-herramienta>

Una visión global de las redes sociales desde su inicio hasta su perspectiva en un futuro próximo, como herramienta de los centros educativos.

Mucho ha llovido desde el año 2004 cuando nació Facebook, y entonces no podíamos llegar a imaginar cómo las redes sociales cambiarían la forma de relacionarnos, de interactuar y sobre todo, de comunicarnos dentro del mundo educativo.

Los colegios, al igual que las empresas, han encontrado, dentro de **las redes sociales, la herramienta de marketing perfecta** para aumentar su visibilidad.

Entendemos por comunicación el “**intercambio de información**” y en una **institución educativa**, esto supone una **acción continua**. La comunicación abarca desde el cartel que colgamos para informar de una charla para familias, a la llamada de teléfono que se hace a un padre o una madre.

Las **redes sociales** suponen una **revolución** en el mundo de la comunicación y el **marketing** aplicada a los centros educativos, ya que pueden mantener

nuestro centro conectado las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Nos permiten comunicar sin barreras geográficas y sobre todo, compartir información del día a día, que difícilmente las familias podrían ver de otra manera.

Además, y quizás lo más importante de esta evolución, es que hoy el flujo de información no va en una sola dirección, sino que existe una **comunicación bidireccional**, lo que hace que nuestras familias puedan participar de manera activa e interactuar con nosotros.

Dentro de este ámbito educativo supone una serie de **ventajas** claras, de las que debemos sacar el máximo partido:

- * **Creación, mantenimiento y gestión de la imagen de marca e identidad de los colegios**, lo que nos posiciona y nos permite diferenciarnos de la competencia, que cada día es mejor y utiliza nuestras mismas herramientas.
- * **Gestionar de manera adecuada, rápida y eficaz la información**, utilizando los canales más apropiados dentro y fuera de los centros.
- * Transformar la información que generamos en **mensajes claros y directos, adaptados** a cada uno de los **canales**.
- * **Fidelizar** a nuestras familias con **contenidos adaptados** y con estos, **conseguir tráfico a nuestra página web**.

Al igual que en una empresa, las redes sociales nos ayudan a conseguir nuestros objetivos, y para ello es necesario la planificación de una estrategia, la puesta en marcha y posteriormente, el análisis exhaustivo para revisar los resultados.

Muchas empresas cometen el error de pensar que gestionar las redes sociales se limita a manejar unos cuantos perfiles e ir nutriéndolos de información con cierta periodicidad, pero la diferencia entre una empresa con una **estrategia en redes adecuada**, que planifica y analiza, y otra que no lo tiene en cuenta, es abismal. Por ello, es importante contar con un equipo que analice y planifique y a la vez combine diferentes técnicas, para que nuestra estrategia en redes, sea ganadora y logre los objetivos propuestos.

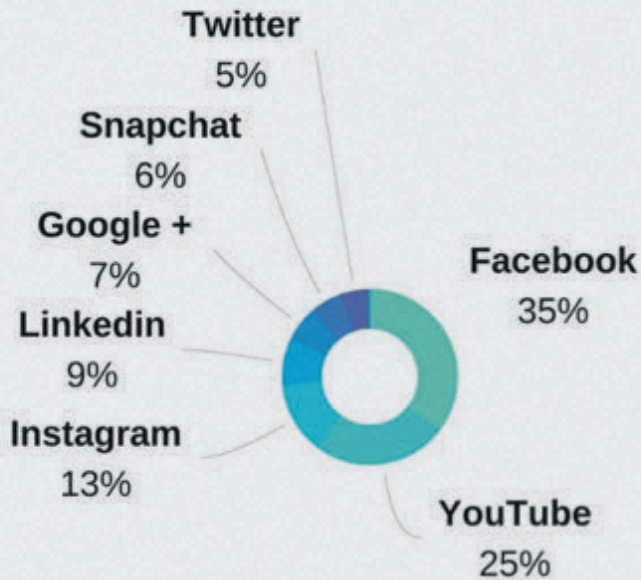
¿Cómo **planificamos** los contenidos? Todo depende de los objetivos que nos planteemos, pero una buena planificación incluye **definir el tipo de**



contenidos que queremos publicar, qué temas interesan a nuestro público, la **frecuencia** o periodicidad con la que vamos a realizarlos, y sobre todo, realizar *a posteriori* un **análisis de los contenidos** que mejor han funcionado y los que no, para ir perfilando y ajustando nuestra programación.

A lo largo de los años, he visto un error común que es compartir los mismos contenidos en todas las redes sociales. Cada **red social** cumple una **función diferente**, para cada **tipo de público**, hay que seleccionar y generar contenido distinto: consejos, ideas inspiradoras, eventos, *links* compartiendo contenidos externos, imágenes, infografías, videos... las **posibilidades** son **infinitas**.

En el 2018, este es el **ranking oficial** de usuarios de redes sociales en el mundo:



Fuente: Statistic Brain y expandedramblings.com.

La **implicación del personal** de los centros educativos es **clave para el éxito** de las redes sociales. Necesitamos profesores que dinamicen los contenidos, y que interactúen con nuestras publicaciones, para darles mayor visibilidad, pero esto debe suponer un proceso natural, nunca algo forzado, para así lograr su vinculación con nuestra marca, y ser los mejores embajadores de ella.

Cada una de estas redes sociales ha sufrido también **evoluciones**, introduce **mejoras**, y como todo, algunas veces se mueven en función de las **modas**, es importante la **actualización del equipo** o la persona que gestiona esas redes sociales, para que esté continuamente **formado y actualizado** en su uso.

Y ya que este mundo de las redes sociales está sufriendo una constante evolución, las **tendencias del futuro** pasarán por la **segmentación** más específica, los **contenidos en video** serán los que primen (plataformas como Periscope o Meerkat

así lo confirman), y va a cobrar especial importancia el **Customer Journey** como técnica para lograr mejores resultados.

Con todos estos cambios, no es difícil que muchos de nuestros estudiantes sean futuros programadores de nuevas redes sociales de los próximos años, por lo que también es importante que la **educación en este tipo de redes** esté presente en los centros educativos. Hay que educarles en el **uso consciente y responsable** de las nuevas tecnologías para hacerles partícipes de las virtudes y ventajas de dichas redes, pero también de los peligros que conlleva su uso. Señalar también que los centros educativos deben prestar especial atención en el cuidado de las imágenes de los menores, siempre autorizados y que las imágenes sean de calidad.

En definitiva, las redes sociales son una ventana abierta al mundo, donde tenemos la oportunidad de mostrar lo mejor de nuestros colegios, aprovechemos todo lo bueno que ofrecen. **RM**



Estrategia Comercial

Funnel de ventas: el camino del interés a la inscripción

ESTRATEGIA



Juan Antonio Gea

Director de nuevo ingreso y promoción de la Universidad Anáhuac en la Ciudad de México con 10 años de experiencia en el ámbito de la educación. Responsable de las estrategias de mercadeo y ventas de la Universidad. Docente de la Facultad de Economía y Negocios. Conferencista y tallerista.
@anahuac

Es una realidad que los centros educativos hoy creen y consideran que el servicio que brindan a la sociedad es una *commodity*, es decir un servicio básico. Una necesidad que nunca dejará de existir y que por ello los salones siempre estarán llenos... Mientras tanto, los signos de los tiempos nos están dictando nuevos parámetros.

El primero es la estadística de la pirámide poblacional que en los últimos años se ha invertido en muchos países provocando una baja en los clientes potenciales de las escuelas. Si bien la necesidad de la educación nunca desaparecerá, el tamaño del

mercado es el que decrece con los años poniendo en riesgo de cerrar a algunas instituciones educativas ya que no todas podrán prevalecer y si lo hacen, será con grupos más pequeños.

Por el otro lado y presentando una realidad globalizada, los cambios en las industrias y los modelos de negocio han provocado que ya no se asegure empleo a los recién graduados. Esta nueva realidad ha generado que los padres de familia cuestionen el rol de los centros educativos, principalmente de educación superior, poniendo en tela de juicio el costo-beneficio de los mismos.



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/el-camino-del-interes-a-la-inscripcion>

Es por ello, que lo que parecía innecesario en una institución educativa, hoy sea fundamental: inmiscuir estrategias mercadológicas en las decisiones de planeación, comunicación y desarrollo. Contemplar al mundo de las ventas como parte clave de la supervivencia de una escuela.

Por esta razón, es importante contar con un plan de mercadotecnia que tiene como base lo que se conoce como “*funnel* de ventas”. Un *funnel* es el camino que recorrerá nuestro **prospecto** para convertirse en inscrito. La imagen gráfica de este concepto es la de un embudo por el cual transcurren las personas desde el conocimiento de nuestra marca hasta la inscripción. En este embudo existen etapas con objetivos específicos y estrategias claras para alcanzar dichas metas. La imagen habla por sí sola y nos ayuda a entender que es normal que perdamos prospectos ya que no todos aquellos que pidan informes se inscribirán. Esta no es una justificación para perder clientes en el camino, lo ideal sería que todos se inscribieran, sin embargo, es parte del proceso llegar a perder **candidatos**. Lo verdaderamente relevante es que la razón de la pérdida sea porque no era nuestro cliente idóneo y no porque se dio una mala atención, decisiones incorrectas o una mala experiencia con la marca.

Este modelo sirve para aquellas instituciones que hacen un proceso de admisión para poder ingresar. Si la institución no requiere de una prueba de admisión, el *funnel* se reduce, eliminando la etapa del admitido. Para estas instituciones, sería indispensable determinar bajo qué circunstancias una persona puede ser considerada como candidato, por ejemplo, el momento en el que entrega la documentación básica para el registro o apartado del lugar.

Comencemos por la primera parte del embudo, a quienes denominamos prospecto. En esta etapa están todas aquellas personas que podrían llegar a ser un cliente. Es fundamental determinar quién puede serlo, analizar el perfil demográfico y psicográfico; residencia, nivel socioeconómico, sexo, edad, gustos, valores y objetivos. Dichos factores nos ayudarán a determinar y conocer el tamaño del mercado que existe; para esto, se deben de utilizar las bases de datos de los censos poblacionales y complementarlas con los datos de usos y costumbres de la región. Esta etapa es la que alberga al mayor número de personas y su objetivo es recolectar el mayor número de datos de personas interesadas y que estas nos contemplen como una opción.

Las estrategias tienen que estar enfocadas en ello, por ejemplo, eventos de prospección como un *Open House* en el colegio, campañas de *leads*, publicaciones en redes sociales, clases de oyentes o talleres, entre otros. En todas estas actividades es fundamental la recopilación de datos. Para esta etapa no es necesario que seamos su primera opción, de eso nos encargaremos después; lo importante es que nos consideren.

El segundo momento del *funnel* es convertir a los prospectos en candidatos. Para las instituciones que piden un proceso de admisión este momento sería cuando una persona entrega sus papeles y se inscribe a un examen de admisión. No es necesario que termine el proceso para que cuente como candidato. La resolución de este proceso radica en poder ser admitido, rechazado o proceso incompleto, entendiendo por incompleto al candidato que no concluya el examen y por ello no pueda ser evaluado.

En esta etapa la responsabilidad de la conversión radica en el interesado, sea cual sea el resultado. Lo único y lo más importante que se puede hacer



Un modelo de *funnel* para la industria de la educación sería compuesto por las etapas de (1) prospecto, (2) candidato, (3) **admitido** e (4) inscrito.

como institución es que su experiencia en el examen sea excelente y esta podría suceder por ejemplo cuando se le ofrece al candidato un curso de preparación para el examen para que lo apruebe o apoyar a los inconclusos en que terminen el proceso. Fuera de estas acciones el colegio pierde control sobre lo que pueda suceder.

La tercera etapa consiste en ser admitido. Se podrá trabajar solo con aquellos que terminen o pasen el examen. En este momento entra en juego el índice de rechazo de la institución. Entre más alto el índice, más candidatos serán necesarios para llegar a la meta de **inscripción**.

En esta etapa el objetivo es el cierre de ventas. Por esa razón las estrategias se deben enfocar en ofrecer al admitido no inscrito todas las facilidades para que se decida por la institución, lo cual se podría lograr a través de un seguimiento personalizado como lo es un CRM (*customer relationship management*) que más que un *software*, es una metodología de seguimiento. Se puede hacer desde un archivo en Excel, hasta un *software* más sofisticado. Lo importante es llevar una bitácora de cada cliente; dominar y conocer la historia y necesidades de cada uno para entonces ofrecerle aquello que necesite en particular y vencer las posibles barreras que existan para la inscripción. Una clave para este seguimiento es que sea la misma persona quien atienda al admitido para crear un vínculo en el que se genere confianza y se puedan resolver las inquietudes. En resumen, hacer un traje a la medida.

El final del *funnel* es la inscripción, lograr la venta. Para los promotores esta sería la última etapa, pero para la institución es apenas el comienzo. Una inscripción se termina hasta el día que se gradúa el estudiante. Para ello la retención es el factor de medición más importante en una entidad educativa. Inscribirlos ha sido ya una tarea difícil y retenerlos es el siguiente reto.

Por último y para que el *funnel* tenga una verdadera utilidad es de suma importancia conocer y determinar las conversiones de paso entre etapas. Es decir, cuántas personas de las que se tiene en una etapa determinada transitan a la siguiente. La manera en la que se puede medir esta conversión es con datos históricos generando promedios de conversión y tendencias de los últimos tres a cinco años. Sin estas métricas se corre el riesgo de dar

pasos ciegos ya que no se sabe si se ha llegado o no a la meta. Por ello, el objetivo de contar con estas métricas históricas, es dominar cuál es el número de personas necesarias en cada etapa para que el volumen nos permita llegar a la meta de inscripción establecida para cada apertura.

Hoy la inscripción a una institución educativa ya no es producto de la necesidad de los padres o alumnos, es el trabajo estratégico y acciones específicas que los colegios hacen para la prospección, atracción, admisión e inscripción de nuevos alumnos. Ya nada es producto del destino, es producto del trabajo y la implementación de estrategias. Las acciones no pueden ser al azar, deben llevar una metodología, una medición, un objetivo y lo más importante un resultado. **RM**



ACTIVAMENTE

**AUTONOMÍA Y
AUTOAPRENDIZAJE**



**CULTURA
MAKER**



**RESOLUCIÓN DE
RETOS Y
PROBLEMAS**

**PENSAMIENTO
CRÍTICO**



*El reto es el primer
movimiento hacia
el éxito*

www.santillana.com.co
Santillana.colombia
[@Comunicación Santillana](https://twitter.com/Comunicación_Santillana)

Para mayor información
comunicate al 018000978978
opción 5 y **ACTIVA TU MENTE.**



Comunicar sin perder la esencia

ESCUELA
CATÓLICA



Las instituciones religiosas, encabezadas por sus centros educativos, apuestan por hacer realidad el “renovarse o morir”. Un cambio que obliga a aparcar los miedos para construir una estructura comunicativa de calidad sustentada por el desarrollo y actualización de los planes de comunicación.

Comunicar sin perder la esencia

El mundo cabe en la palma de la mano. Todo puede esconderse tras una pantalla. Es posible navegar sin necesidad de un barco y las redes no vienen cargadas de peces, ahora están llenas de vida y se llaman sociales.

«El primer areópago del tiempo moderno es el mundo de la comunicación, que está unificando a la humanidad y transformándola -como suele decirse- en una aldea global». Estas palabras cargadas de actualidad fueron pronunciadas hace casi tres décadas. El protagonista no fue un referente en el mundo del *marketing* o un profesional de la

comunicación: su emisor fue el Papa Juan Pablo II, en diciembre de 1990 durante la encíclica *Redemptoris Missio*. Un reto profundizado posteriormente por los papas Benedicto XVI y Francisco en los mensajes de las **Jornadas Mundiales para las Comunicaciones Sociales** que se han centrado en temas como la comunicación al servicio de una auténtica cultura del encuentro (2014). “Los medios de comunicación pueden ayudarnos en esta tarea, especialmente hoy, cuando las redes de la comunicación humana han alcanzado niveles de desarrollo inauditos. En particular, Internet puede ofrecer mayores posibilidades de encuentro y de solidaridad entre todos; y esto es algo bueno, es un don de Dios”, reflexionaba el Santo Padre en la 48.ª edición con una invitación a concebir la comu-



**Carlos Marín
Trejo**

Miembro de la Delegación de Comunicación de Salesianos España. Licenciado en Periodismo por la Universidad de Sevilla, especializado en Lengua y Literatura por la Universidad Internacional de La Rioja, y en Comunicación y Religión en la Era Digital por la Universitat Ramon Llull de Barcelona.



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/comunicar-sin-perder-la-esencia>

nicación como puente. Con este contexto, ¿cómo podrían estar las instituciones religiosas al margen de este cambio?

Este desafío ha obligado a las mismas, encabezadas desde sus centros educativos, a marcar la comunicación entre sus misiones con una renovación que deje a un lado los miedos. Una apuesta comunicativa de calidad que quede recogida en el Manual de comunicación de la institución para reflejar de esta forma el equilibrio axiológico y ponga de manifiesto que la clave está en aportar valor a los valores con una apuesta diferenciadora. Esta herramienta, trabajada por entidades como Escuelas Católicas, permitirá transmitir mensajes en igualdad de condiciones frente a otras instituciones, convivir en el espacio donde todas se encuentran, pero con un estilo y un lenguaje propio fruto del análisis y la reflexión que originan este cambio en la comunicación *ad intra* y *ad extra* con base en un objetivo común.

¿Cómo construir el kilómetro cero?

El Manual de comunicación de la institución educativa debe ser la guía y norte, un documento que muestre el ADN traduciendo su Proyecto Orgánico y en el que se recojan las opciones fundamentales que han de inspirar y guiar todas las actuaciones. Un plan construido para todos los públicos, porque así como la persona humana es un ser social, por el mismo argumento se debe concluir que todo ser humano es un comunicador. Además, por la naturaleza misma de la educación y de la evangelización, el plan tiene una dimensión personal de la que ningún religioso y laico que se sienta partícipe de la misión de la institución puede evadirse.

Y si aún existe el debate sobre la necesidad de estar en los nuevos patios digitales, la respuesta es que, aunque no se tenga constancia, ya se está ahí, en la boca del 86% de los internautas de entre 16-65 años que utilizan redes sociales o navegan en Internet (lo que representa más de 19 millones usuarios en países como España), como recogen los datos del informe IAB sobre el estudio anual de redes sociales correspondiente a 2017. Aunque no estemos presentes en el patio el público estará hablando de nuestra institución y de todo lo que les rodea mientras intercambia visiones o experiencias.

Un Manual de comunicación adecuado contará con propios desarrollos, como el apartado corres-

pondiente a redes sociales, con múltiples beneficios, como tener el dominio del mensaje original manejando la primera información que se ofrece. Esta idea, unida a la capacidad de escucha y el conocimiento de la opinión del público objetivo, posibilita tener plenamente informada a la comunidad, genera confianza, es asequible y sitúa bien en Internet, el lugar donde cada vez más se toma la primera “decisión de compra o matriculación” en función de la información que arrojan las Webs, los foros o las valoraciones de otros usuarios sobre un determinado tema.

Diagnóstico de la identidad

El primer paso se centrará en conocer lo que se dice, tanto en el contexto geográfico como en el entorno digital, con el análisis en páginas web, blogs, foros y redes sociales.

Tras las búsquedas, normalmente aparecerán términos relacionados con la institución, pero no siempre es así y puede ayudar a la evaluación previa. También se pueden realizar diálogos y búsquedas con cuestiones concretas o búsquedas avanzadas con términos relacionados, como opiniones,



referencias, localidad, alumnos, profesorado, educación, idiomas, admisión, tecnología, innovación, proyectos, etc.

Algunas preguntas previas a responder podrían ser: ¿qué dicen de nosotros? ¿Quién lo dice y qué relación tiene? ¿Qué temas se tratan? ¿Coincide con la imagen previa? Una vez planteadas estas cuestiones quedará contestar la pregunta principal: ¿qué respuestas ofrecemos?

Definir objetivos

En circunstancias normales, aquellas instituciones que no muestran una crisis de reputación previa, podrán trabajar para fijar unos objetivos y unas estrategias sobre tres ideas: qué se busca que piensen de nosotros (**Identidad**), qué imagen dar (**Difusión**) y cómo ser percibidos (**Percepción**), en línea con la propuesta del Dr. Marc Carroggio, profesor de 'Media Relations' en la Universidad de la Santa Croce (Italia), que centrará este trinomio en la búsqueda del *momento identificador* en el que la realidad de la institución con la percepción que el público tiene.

Las instituciones religiosas deben trabajar para acercarse al momento identificador desde dos escalas:

A nivel interno, con la cohesión. Esto derivará en claridad, alineamiento, confianza y unidad de los destinatarios. Toda institución necesita estos ingredientes para **alcanzar un objetivo común**. La comunicación interna jugará un papel fundamental ya que mostrará unidad en la proyección del mensaje.

A nivel externo, con la reputación. Esto permitirá operar con garantías, gracias al **prestigio social**, trabajando para contar con el respeto del público. Una comunicación que busca bienes tangibles e intangibles, no solo de la institución, sino de la sociedad. Que los destinatarios de la comunicación puedan llegar a identificarse con la marca y compartir valores con la institución.

Bajo estas premisas, la institución deberá marcar-se tres objetivos anuales, con sus correspondientes estrategias, que darán sentido a la línea de comunicación de la entidad.

Fieles a los principios

Los principios que definirán la comunicación deben convertirse en valores compartidos por todos los miembros que integran la institución. Darán sentido a los objetivos y, como si fueran los ingredientes de la receta, tendrán como finalidad dar calidad al mensaje:

Servicio. Es la razón de ser. La comunicación digital debe ser tan eficaz, como la presencial, buscando además ser más eficiente y dar mejores resultados sin requerir más recursos. Conviene mostrar en todo momento una predisposición para escuchar, disponibilidad en cualquier lugar y en cualquier momento.

Corresponsabilidad. Saber a quién se representa y qué se comunica. Hay que tener en cuenta las normas de convivencia y de uso de las mismas redes sociales o espacios digitales.

Transparencia. Es la norma básica de los medios digitales y sociales. Hay que mostrar a la organización tal y como es, con naturalidad. Comunicación con luz.





Participación. Fomentar el encuentro construido sobre la calidad y alejados de las opiniones personales. La línea editorial debe coincidir con el ideal de la institución o el de la Congregación.

Cercanía. La escucha activa será clave para dar respuestas adecuadas a las necesidades, sin que los usuarios sientan que la presencia es intrusiva, sino de igual a igual, a la misma altura. El tono debe ser cordial. También cabe destacar que cada usuario tiene su opinión que, aunque no siempre se comparta, sí se debe respetar. La presencia no tiene como objetivo adoctrinar o aleccionar, tan solo compartir, escuchar y conversar con el público en su propio espacio.

Regularidad. No vale con actualizar los espacios de comunicación cada cierto tiempo. La página web y los perfiles en redes no pueden convertirse en *cementerios de elefantes*, con grandes noticias pero de otro tiempo. Para ello hay que planificar un calendario de publicaciones analizando la actualización concreta de cada medio, sin olvidar siempre que es mejor calidad que cantidad.

Paciencia. No hay recetas mágicas. Ningún ritmo o estilo es mejor que otro. No se consigue influencia y seguidores de la noche a la mañana. Fundamental la paciencia para trabajar con calma y en función de objetivos. El resto llegará.

Funciones a desarrollar

Las funciones se pueden resumir en tres grandes bloques:

Planificación. Centrada en un plan de contenidos con un calendario de eventos y una programación

con las principales comunicaciones. Esta programación beberá de los objetivos fijados.

Información. La cobertura de la vida diaria exige estar informado de las distintas actividades del centro para su correcta difusión. Esto se centra en recopilar y validar información para generar contenidos, anunciar los mismos, la cobertura en directo y su posterior crónica o noticia informativa.

Supervisión. Realizar un seguimiento y una escucha activa de lo que sucede para anticiparse a cualquier problema y para entablar una relación adecuada con los distintos públicos (monitorización). Medir el impacto y la repercusión de lo que se genera digitalmente.

En palabras de Alejandro Llano, filósofo español, “la vitalidad de una institución depende, en buena parte, de su capacidad de hacerse cargo de la complejidad de su entorno, y de su destreza para la comunicación con otras instituciones sociales”, o como se resume en el principio de la doctrina moral católica, “Bonum ex integra causa, malum est quocumque defectu”. El bien nace de numerosas causas, el mal solo necesita un defecto.

Construir una sólida estructura comunicativa en la institución se sustentará por el desarrollo y actualización de los planes de comunicación. Un camino a recorrer con una mirada más alta, que abarque todos los rincones, una mirada más amplia, con una misma imagen corporativa, identidad y responsabilidad social, y una mirada más profunda, que permita entender que la comunicación es una dimensión de las organizaciones que debe ser una ayuda para su mejora real, afectando a lo profundo de su identidad y su cultura. **RM**

Comunicar para enamorar

La comunicación como pieza clave en la construcción del proyecto educativo

COMUNICACIÓN



Hilda Mosquera

Comunicadora Social por la Universidad Javeriana de Colombia. Cursó estudios de posgrado en comunicación corporativa en la Universidad Complutense de Madrid, España y Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por la Escuela de Negocios ESIC y la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Actualmente es Jefe de Marketing Digital en Santillana Colombia.
@elfina16

Uno de los principales retos a los que se enfrentan hoy las instituciones educativas es gestionar correctamente la comunicación. De nada sirve llevar a cabo acciones de gran impacto, o desarrollar importantes cambios al interior del colegio, si no somos capaces de comunicarlo adecuadamente ni darlo a conocer a quienes nos interesa.

En el entorno actual, una buena comunicación es uno de los elementos clave para fortalecer los procesos de innovación de las instituciones y posicionar nuestros proyectos educativos, de tal manera que nos diferencien de lo que están haciendo los demás colegios del sector, del barrio, la ciudad o el entorno en el que queremos competir.

Dentro de las jornadas de planeación anual de cada colegio, la comunicación estratégica, debería ser uno de los puntos claves a considerar. Cada colegio debería iniciar su ciclo escolar con un plan de comunicación que reúna los lineamientos y acciones indispensables para ejecutar correctamente su forma de relacionarse tanto interna como externamente con sus diferentes públicos.

Si somos capaces de llevar el mensaje correcto a la audiencia adecuada, en el momento oportuno, su efecto se verá reflejado positivamente en la **captación de estudiantes** y en la sostenibilidad del colegio, pues ayudará a las familias a que tomen la decisión de inscribirse en nuestro centro más fácilmente y nos permitirá articular todas las herra-



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/la-comunicación-como-pieza-clave>



La comunicación en la era digital

El impacto tecnológico que han producido las TIC en el mundo de la comunicación ha establecido una nueva forma de interactuar entre las personas y las instituciones y el sector educativo no ha escapado a esta realidad, al contrario podría decirse que es uno de los colectivos donde mayor relevancia ha tenido este nuevo paradigma de interacción, pues ¿en qué otro sector confluyen tantos actores diariamente alrededor de una marca para compartir sus gustos, preferencias y valores, en una apuesta a futuro tan amplia?

Ya no podemos considerar a las familias como simples sujetos pasivos, receptores de mensajes y consumidores de nuestros servicios como institución educativa. Son generadores y partícipes de la comunicación de los colegios, convirtiéndose en muchos casos en promotores e influenciadores de nuestro colegio y en otros, por el contrario, detractores de la institución, influyendo positiva o negativamente en la toma de decisión de futuros clientes potenciales. Basta con dar una mirada a las redes sociales de los colegios para identificar el grado de satisfacción o insatisfacción de las familias y ahí mismo se evidencia qué tan acertada está siendo la estrategia del colegio para entablar una conversación y escucha adecuadas.

mientas disponibles para apoyar el posicionamiento de nuestra marca-colegio.

Una visión compartida del futuro

La comunicación estratégica integrada a la planeación pedagógica de la institución, es la herramienta más poderosa con la que cuenta un colegio para expresar su visión del mundo y la imagen del futuro que quiere construir, al permitir enunciar, desarrollar y transmitir una visión compartida de la sociedad que quiere proyectar, llevándolo a ser mejor percibido y valorado entre los diferentes colectivos con lo que se relaciona.

Para que la comunicación sea efectiva, debe evolucionar con el colegio y ayudarlo a transitar hacia una cultura organizacional que surja desde dentro hacia afuera, facilitando a las familias la oportuna toma de decisiones, para que matriculen a sus hijos en nuestro centro, como lo dice Carlos Llorente en su libro *Marketing Educativo*: “El colegio es más que una organización a la que padres y alumnos están vinculados. Es una idea de esperanza, un conjunto de valores. Cuando matriculan a sus hijos esperan de todo corazón haber acertado y confían en nosotros como una apuesta de futuro”.

Para lograr acertar en nuestra estrategia de comunicación, debemos alinearla al plan de *Marketing Educativo* y es muy importante que esté asesorada o desarrollada por profesionales del sector. Debe componerse de tres grandes bloques:

Comunicación interna: el objetivo de este apartado es crear una cultura organizacional donde las personas que están vinculadas a diario a nuestra institución se sientan partícipes del proyecto educativo que estamos construyendo. Que vivan nuestros valores institucionales y estén en capacidad de transmitirlos cada vez que tengan la oportunidad de hacerlo, a través de sus propios medios y canales. Así conseguiremos embajadores de marca de nuestro colegio, que puedan respaldar la comunicación corporativa que queramos transmitir al exterior, pues como lo hemos comentado anteriormente, nuestra estrategia debe forjarse al interior de la institución para proyectarse hacia fuera. Esta será la verdadera diferenciación.

Nuestros clientes están más dispuestos a seguir instituciones donde no solamente hable la marca, sino que lo hagan las personas que están detrás de esas marcas. Y aquí debemos ir más allá y aprovechar y potencializar el sentimiento de pertenencia que nos une, para que docentes, estudiantes, familias, personal administrativo y exalumnos, difundan la identidad, cultura y valores de nuestro colegio a través de sus redes sociales.

Comunicación externa: en este punto debemos definir los diferentes públicos o grupos de interés con los que el colegio quiere (o debe) dialogar. Para ello, resulta de gran utilidad tener nuestro mapa de públicos (ver gráfica 1), de esta manera será más fácil identificar los **canales** adecuados y los **mensajes** pertinentes para cada uno de ellos, pues no es lo mismo hablar a padres de familia, que a medios de comunicación. El objetivo de la comunicación externa es mejorar la imagen de marca del colegio, su posicionamiento y reputación como centro educativo.

Gestión de crisis: uno de los retos en la gestión de la comunicación es estar preparados ante situaciones que puedan poner en riesgo el buen nombre o la credibilidad del colegio, como puede ser algún accidente al salir de excursión o los casos de *bullying* que tan fácilmente llegan a los medios de comunicación o se viralizan en las redes sociales. Lo importante en este apartado es anticiparnos a este tipo de situaciones y tener identificados los protocolos de actuación y las personas que intervendrán, para que ante un hecho imprevisible salgamos lo menos afectados posible. Si hemos hecho la tarea correctamente en los dos puntos anteriores, será más fácil, pues contaremos con una red de aliados que saldrá a respaldarnos y hablar positivamente a través de las redes sociales y si hemos gestionado correctamente la relación con medios, seremos su principal fuente y nuestra visión de los hechos será la que prime.

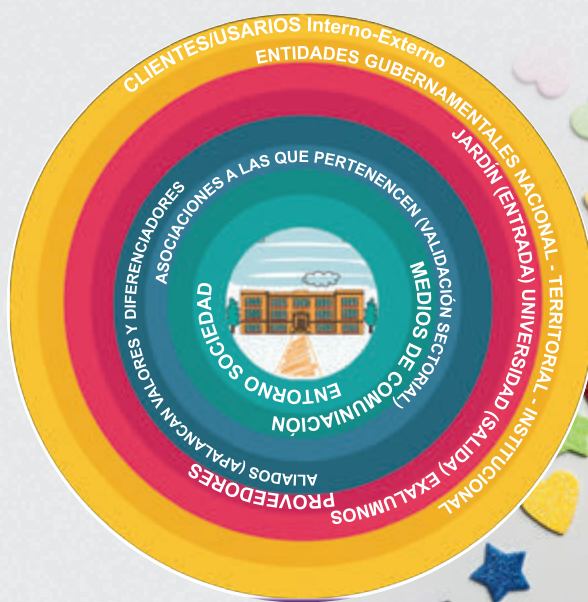
Es por ello, que la gestión de la comunicación debe ser una pieza fundamental en la estrategia de nuestro centro y debe abordarse de manera integral, abarcando todas las formas de expresión e interacción: nuestras instalaciones, el personal administrativo, de servicios, el equipo docente, los directivos, la página web, las redes sociales, el video corporativo, el logo, los colores que nos representan, en fin, todo debe responder a una estrategia coherente que transmita la visión de futuro que queremos construir.

En definitiva la comunicación es un componente trascendental a la hora de crear el valor diferencial en las instituciones educativas. La meta es aprovechar los recursos comunicativos, internos y externos, para captar, fidelizar y por supuesto, enamorar a la sociedad con nuestro proyecto educativo.

Claves para identificar cómo mi colegio está gestionando la comunicación

Puntos de partida

- * ¿Cuáles son los activos digitales del colegio? (Web, RRSS, blog, app, otros).
- * ¿Quién habla sobre el colegio en Internet? (prensa, docentes, padres, exalumnos).
- * ¿El colegio tiene identificados cuáles son los voceros oficiales establecidos ante una situación de crisis (Directivos, docentes, DirCom)?
- * ¿Están diferenciados los públicos/grupos de interés?
- * ¿Hay un plan de comunicación interno e impulso o respaldo de la comunidad educativa?
- * ¿Existe un plan para gestionar crisis?
- * ¿Existe un puesto para responsables de comunicación o *marketing* en el colegio?
- * ¿Cuenta el colegio con la asesoría de expertos en comunicación o *marketing* educativo para el desarrollo de su plan estratégico? **RM**





programa LOGROS

Desarrolla las habilidades de pensamiento y socioemocionales que contribuyen a mejorar los indicadores del ISCE y formar criterios internacionales que favorece el desenvolvimiento de los estudiantes en otros contextos.

¿Qué herramientas ofrece?

1. Herramienta enfocada en analizar y gestionar los diferentes indicadores que influyen en el aprendizaje, logrando personalizar la educación al realizar diagnósticos grupales e individuales.
2. **Cuadernillo de trabajo Hábilmente:** Entrena las habilidades cognitivas necesarias para todos los procesos de aprendizajes. Se trabaja la metacognición para la autoevaluación.
3. **Emotional Mind:** Es un programa de educación emocional diseñado para mejorar la gestión emocional del aula y aprender a resolver conflictos con asertividad.
4. **Coaching educativo:** Acompaña al colegio en el proceso de implementación.
5. **Formación a familias:** Vincula a los padres de familia con actividades para realizar desde casa en pro del desarrollo de habilidades.



Para conocer más sobre Logros agenda tu cita llamando al 018000978978 opción 5

Con Logros, construye las habilidades que durarán toda la vida



Conoce más sobre Logros en:
<https://www.youtube.com/watch?v=29IUgVo6GfE>



Padres millennials, hijos influencers y colegios convertidos en *lovemarks*

TENDENCIAS



Un artículo de Antonio Sañudo, Director de Kideoo Entertainment

Seguro que el lector no se sorprenderá al leer que **estamos viviendo uno de los cambios más apasionantes en el mundo del marketing educativo**. Para los amantes de los retos, todo cambio es ya de por sí apasionante pero, en esta ocasión, han coincidido en el tiempo varias circunstancias que lo hacen todavía más interesante.

Estos cambios afectan a centros educativos e instituciones, familias y, por supuesto, la forma de comunicarse entre ellos. Triple combo: oferta, demanda y el puente que las une.

Por un lado, las **familias** ya nada tienen que ver con esa postal tradicional en la que solo el padre trabajaba fuera de casa, la madre en el hogar y atendien-

do en exclusiva a los hijos. El cambio social ha venido de golpe con la llegada de los archinombrados *'millennials'* al mundo de la paternidad. Hablamos de la generación que, de la mano de las nuevas tecnologías, ha puesto patas arriba a la mayoría de las industrias que llevaban años inmóviles, desde el automóvil hasta la hostelería pasando por el alquiler de viviendas.

Hablamos de una nueva generación de padres y madres que nada tiene que ver con las anteriores. **Con la paternidad y la maternidad, su vida ha cambiado, pero siguen reservando un importante porcentaje de su tiempo y sus recursos a sus inquietudes en materia de ocio y cultura.** Tienen sus propios intereses y quieren poder se-



Antonio Sañudo

Fundador de Kideoo Entertainment. Cuenta con 15 años como profesional del marketing y la comunicación, ayudando a las empresas a conectar con las personas mediante experiencias de marca.
@antonioosanudo



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/padres-millennials-hijos-influencers>



guir disfrutando de ellos, incluso en familia. Practicar deporte, la música en directo, la tecnología o la hostelería son algunos de los ejemplos más comunes.

Este hecho ha propiciado la proliferación de espacios y servicios *family friendly* en restaurantes, festivales de música, cines, centros comerciales y destinos o alojamientos turísticos. Espacios en los que los adultos puedan disfrutar de sus aficiones compartiéndolas con sus hijos.

Esto ha llevado a las marcas a incorporar el factor aspiracional en sus comunicaciones dirigidas a padres y madres. ‘Ser padre también es *cool*’.

Los viejos ‘roles’ del papá y la mamá se han roto. Las marcas lo saben y la publicidad tradicional y machista está dejando paso a escenas que hace unos años parecían impensables: un padre anunciando un producto de limpieza y una madre protagonizando un *spot* de un automóvil.

Si la tecnología y el uso que hacen de ella los *millennials* ha revolucionado el mundo, tiene todo el sentido que también la perciban como una herramienta fundamental durante la paternidad: consultas sobre dudas y términos (en la paternidad todo es nuevo y todos son dudas), recomendaciones de otros usuarios que están viviendo su misma experiencia, comunidades de padres y madres afines a ellos (ver *Malasmadres*), comparar precios de productos (carrito, cuna, *babycook*, ropa, etc.) o conseguirlos de segunda mano (ver *Percentil* o *Mooms*), cupones o descuentos.

Según un estudio realizado por Ipsos para Google, los padres *millennials* están hiper-conectados y esto les permite ganar certidumbre y seguridad al poder conectar con otros usuarios de su generación que se encuentran o acaban de vivir la misma situación

Los estereotipos relacionados con la paternidad y la maternidad que vienen marcados por generaciones anteriores provocan que, en muchas ocasiones, los nuevos padres se exijan mucho más de lo que a veces es humanamente posible.

Hay que tener en cuenta que la ruptura de los roles que comentábamos anteriormente (padre y madre trabajan), los horarios interminables y las grandes distancias en las ciudades, provocan que la generación de padres *millennials* sea la que menos tiempo pasa con sus hijos.

Esto genera culpabilidad y hace que surjan algunas novedades en el hogar como es el caso de los ***Influencer Kids*** o multitud de negocios y colegios que buscan dar solución y cubrir esas horas extraescolares.

Uno de los cambios más importantes lo estamos viendo en como **los niños van ganando terreno en espacios que antes eran impensables: cada vez tienen más peso en la decisión de compra de la familia. Son los *Influencer Kids*.**

Y no nos referimos a decidir en la compra de una caja de cereales u otra (que también) sino en productos como un coche o una tableta y en servicios como un hotel para pasar las próximas vacaciones



de verano o un restaurante al que ir a comer este sábado.

Una nueva generación de padres que tienen muy en cuenta las necesidades y opiniones de sus hijos a la hora de realizar la cesta de la compra, han dado pie a una nueva generación de hijos:

- * Más informados como consumidores.
- * Con acceso a la tecnología desde casi recién nacidos.
- * El espacio de juego se traslada de la calle al hogar. Y, a partir de los 4 años, los niños deciden qué entra y qué no.
- * La vida útil de sus pertenencias (ropa, juguetes, libros, etc.) es muy corta.
- * Tienen voz y voto en las decisiones de compra de la familia.
- * Entre semana, sus padres disponen de muy poco tiempo para estar con ellos.

Las marcas ya trabajan desde hace tiempo en cómo llegar, con sus campañas, a los dos públicos a la vez: padres e hijos. El objetivo es llegar a los niños para que influyan emocionalmente en sus padres.

Pero también es verdad que a medida se va normalizando esta situación, las nuevas familias se van sacudiendo esa carga de exigencia y culpabilidad para criar con éxito a sus hijos. **No son los padres perfectos que generaciones anteriores les demandan pero sí son los padres que ellos quieren ser.**

La generación de padres *millennials* son consumidores mucho más avanzados y son bastante

escépticos respecto a las marcas y sus verdaderas intenciones. Solo cuando las marcas se muestran transparentes y aportan un valor real al usuario (experiencia, información, contenido, etc.), combinado con la opinión positiva de otros usuarios, estarán dispuestos a creer en su autenticidad y sentirse identificados con esa marca.

Y esto, por supuesto, afecta a la búsqueda de colegios y centros educativos para sus hijos. Todo ello, sumado a las exigencias que supuso para los responsables educativos la llegada de las nuevas tecnologías y los nuevos canales de comunicación, suponiendo la decadencia de los medios tradicionales, **ha hecho que los colegios se pongan las pilas. El ‘Anunciado en TV’ hace muchos años que dejó de servir para vender.** Incluso en todo lo relativo a nuestros hijos y su alimentación, educación, seguridad y entretenimiento.

Por este motivo, los colegios y centros educativos tienen que ir, definitivamente, un paso más allá en sus estrategias de *marketing* educativo dirigidas a la captación de nuevos alumnos y a fortalecer el engage con sus alumnos y familias actuales.

Ha llegado la hora de profesionalizar el *marketing* dentro de los colegios, formar y contratar a personal en esta materia. Los centros educativos necesitan convencer, más que nunca, a los padres de que son la mejor inversión de futuro para sus hijos. La competencia y la exigencia es cada vez mayor.

Estamos hablando de lo más importante para ellos, sus hijos. Los colegios tienen que enamorar a los padres (y a los hijos), construyendo una marca en torno a su institución, apoyada en unos valores concretos y conseguir transmitirlos en todas sus comunicaciones. En definitiva, **los colegios tienen que tratar de convertirse en lovemarks.**

Encontrar lo que hace único a un colegio no es fácil. En Kideoo trabajamos codo con codo junto a la dirección y responsables de los colegios y centros educativos para **entender cuál es su alma, qué valores son los que pueden ayudarles** a conectar y crear un vínculo con las familias.

Como decía al comienzo, **el cambio es apasionante y los que trabajamos en este sector tenemos la enorme fortuna de estar en el momento indicado. No desaproveches esta oportunidad única. RM**

Entrevista María Acaso: Art Thinnking



María Acaso

Profesora titular de Educación Artística y directora de la línea de investigación sobre Educación en Museos de Artes Visuales en la Facultad de Bellas Artes de la Universidad Complutense de Madrid.
@mariaacaso



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/art-thinnking>

¿Qué es Art Thinking?

Art Thinking es un marco que pretende posicionar las artes visuales como metodologías para cualquier tipo de aprendizaje, es decir, es una macro metodología educativa que introduce las artes visuales, escénicas, digitales, literarias y la arquitectura, no como contenidos, sino como maneras de hacer en los contextos educativos: la escuela, los museos, la universidad y nuestras casas.

Art Thinking no es exclusivo para educadores de arte, sino para educadores de cualquier asignatura y condición, incluyendo a profesores, mediadores y, de manera especial, a padres y madres que quieran que sus hijos aprendan de una manera crítica y contemporánea.

Lo verdaderamente importante no es tanto qué es, sino por qué es necesario: necesitamos activar una educación emancipadora para que dejemos de ser consumidores y recuperemos nuestro estatus de ciudadanos.

¿Cómo las artes pueden activar el aprendizaje significativo en las escuelas?

La experiencia artística incluye cuatro elementos que defiendo que han de pasar desde las artes a la educación: el pensamiento divergente, crítico y creativo como alternativa a la supremacía del pensamiento lógico positivista que ahoga la escuela; el placer como elemento central (recordemos que la experiencia estética es un elemento clave de las artes); la celebración de la pedagogía como un proceso de generación de conocimiento, y no solo de

transmisión y, por último, el trabajo colaborativo y por proyectos. Estos cuatro factores clave están ausentes en los contextos educativos y el *Art Thinking* puede ser una forma de recuperarlos.

El *Art Thinking*... ¿va más allá de saber quien es Picasso?

Va mucho más allá porque *Art Thinking* no tiene que ver con la introducción del arte como contenido, sino como metodología, tiene que ver con que, además de la lección magistral, los educadores pongamos en práctica en los contextos educativos otras maneras de generar conocimiento: a través del *performance*, de la instalación, de lo sonoro, de la creación de un poema colaborativo, de la creación de una ópera...

El *Art Thinking* entiende las artes como experiencias transformadoras que, tal como nos confirma la neuroeducación, consiguen activar la atención y volver el aprendizaje una experiencia verdaderamente significativa.

El extrañamiento, tal y como vimos en la sesión de UNOi en Iguazú, es un elemento fundamental del *Art Thinking*. ¿Podrías desarrollar este concepto un poco más?

Llevar una sandía a clase, o encontrarte una zanahoria en los materiales que te entregan si vas a un congreso, consiste en un hecho que activa la curiosidad y, esta sensación de no saber qué es exactamente lo que va a pasar, de efervescencia y de duda, es el extrañamiento y se configura como la antesala del aprendizaje.

La expectativa, el humor, la ironía, la sorpresa, son elementos clave a la hora de generar conocimiento, como sabe muy bien la industria del entretenimiento. Reclamo la necesidad de incorporar estos elementos en la escuela y otros contextos educativos, para crear una alternativa crítica a dicha industria.

Usted habla mucho entre la diferencia de aprender y de aprobar...

Los jóvenes que están ahora mismo en el sistema educativo, en vez de orientar sus energías a aprender, las orientan a aprobar. Esta diferencia es clave. Aprobar significa memorizar datos que vamos a olvidar nada más terminar el examen, mientras que aprender es un proceso muy complejo que no se puede evaluar de las formas tradicionales. El sistema educativo fomenta procesos de estudio antisignificativos que conducen a la certificación, pero no al aprendizaje.

¿Está poniendo en práctica el *Art Thinking* en algún sitio?

Llevamos experimentando con el *Art Thinking* en nuestras clases desde hace mucho tiempo y los resultados, por el momento, apuntan a que al menos el 50% de los estudiantes que lo experimentan quedan transformados, es decir, desarrollan capacidades críticas que les llevan a tomar decisiones vitales tales como encaminar su futuro profesional hacia la transformación social, por poner un ejemplo. También hemos creado la Escuela de *Art Thinking*.



Para terminar, ¿cuál es, hoy en día, el mayor desafío a superar con respecto al aprendizaje en la escuela?

Las políticas neoliberales impulsadas desde las administraciones públicas que pretenden, de una manera velada, conducir al desaprendizaje, la falta de autonomía intelectual y la ausencia de pensamiento crítico en la ciudadanía. España es el único país que conozco que ha eliminado las artes y la creatividad de la educación primaria. Cuando un Ministerio de Educación ejecuta este tipo de acciones, en un mundo cargado de imaginaria visual, el mayor freno es el propio Ministerio. **RM**

8 Cosas que necesitas saber sobre un *makerspace*



Jorge Restrepo

Hypercubus

Socio de Hypercubus, estudiante de doctorado en diseño, con más de 15 años de experiencia en el sector digital.
@joleRestrepo



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/8-cosas-que-necesitas-saber-sobre-un-makerspace>

Dentro de las nuevas alternativas para el aprendizaje que están impactando el sector educativo, cada vez es más frecuente escuchar sobre los *makerspace* o espacios de creación colaborativa. Estos entornos de aprendizaje buscan enfrentar en niños y jóvenes a problemas reales del entorno para generar procesos de creación que permitan el desarrollo de soluciones prácticas usando conocimiento disponible en la escuela, búsquedas de referentes internacionales en Internet, la co-creación, y en especial probando las posibles soluciones mediante el desarrollo de prototipos que van desde creaciones muy simples, por ejemplo en papel, hasta prototipos funcionales usando diferentes tecnologías como impresoras 3D, equipos de electrónica y herramientas de taller, entre muchos otros elementos.

Mediante el hacer como fórmula de aprendizaje, los *makerspace* hacen de los niños y jóvenes que interactúan en el espacio, unos *maker* o cacharreros, en palabras más locales.

A continuación encontrarán 8 elementos que tienen que saber a la hora de hablar sobre qué es un *makerspace* y cuál es su rol en el ambiente educativo para el siglo XXI.

Primero un poco de contexto maker

Creado hace más de 10 años, el movimiento *maker* surge como respuesta a la intención de crear soluciones conjuntamente (DIT) y ponerlas en funcionamiento con materiales disponibles localmente.

Así, el intercambio de conocimiento y la exploración de distintas técnicas, generó un proceso de aprendizaje a través del hacer que soluciona problemas del contexto. Este además de desarrollar las habilidades duras, potencia el desarrollo de las habilidades para el siglo XXI: comunicación, creatividad, pensamiento crítico y colaboración.

1. Un *makerspace* es...

un espacio que acerca la creación de soluciones, en la mayoría de casos con uso de tecnología, a jóvenes y adultos con el fin de atender problemas del entorno a la vez que se desarrollan capacidades blandas y técnicas. Allí, la comunidad educativa encuentra un espacio de curiosidad, colaboración e investigación, en el que también se adquieren conocimientos teóricos para poder hacer, practicar y resolver retos apasionantes.

Para lograr estos objetivos, los espacios están compuestos de dos elementos fundamentales: lugar y el sentido. El sentido comprende la filosofía, contenidos y guía metodológica que permiten dar vida a los proyectos e iniciativas *maker* con las que se busca conseguir el objetivo de aprendizaje. El sentido es aquello que dota de propósito a un *makerspace* y lo alinea con el plan pedagógico que tiene el colegio.

Paralelamente, el lugar hace referencia al espacio físico que ocupa el *makerspace*, el diseño interior, dotación de maquinaria y herramientas, que ayudará a los *makers* a cumplir su objetivo de construcción. Entre las herramientas sugeridas están: impresora 3D, cortadora láser y tarjetas de programación entre otras, que se podrán utilizar en cápsulas conceptuales, bootcamps, hackatones o simplemente espacios de libre experimentación, los *makers* pueden crear las soluciones más innovadoras y sobretodo incubar las competencias necesarias para enfrentar los retos del siglo XXI.

Es importante subrayar que ambos aspectos, lugar y sentido, son de gran importancia en la creación de un *makerspace*. Muchos proyectos de espacios *maker* fracasan debido a que el énfasis del proyecto radica en el componente duro, lugar, es decir, la obra civil, las herramientas y máquinas. Esto pensando que, el sentido, se creará por generación espontánea, sin ser planeada y diseñada debidamente. Santillana de la mano de Hypercubus promueve el desarrollo de estas iniciativas, a través de

retos, capacitaciones a educadores y un acompañamiento a las instituciones para implementar este espacio dentro de su plan educativo.

2. En el *makerspace* se aprende haciendo

El *makerspace* brinda la oportunidad de conocer a través de la experiencia y la exploración, facilitando la apropiación del conocimiento. En un *makerspace* la teoría se aplica a la resolución de problemas y los estudiantes siempre deben estar dispuestos a hacer. Esto significa que la comprensión de las temáticas se fomenta por medio del diseño, la construcción y fabricación de los modelos relacionados con la lección impartida. De igual forma, esta forma de instruir tiene como ventaja el que cualquier tipo de experiencia puede resultar en un aprendizaje valioso, en especial, las experiencias de fracaso. El aprendizaje se convierte en un proceso consciente donde el aprendiz puede analizar su experiencia y reconocer los aciertos y equivocaciones que le ayudarán a mejorar en las siguientes iteraciones y cumplir la meta que ha sido planteada.

3. La motivación a crear viene de los retos del contexto

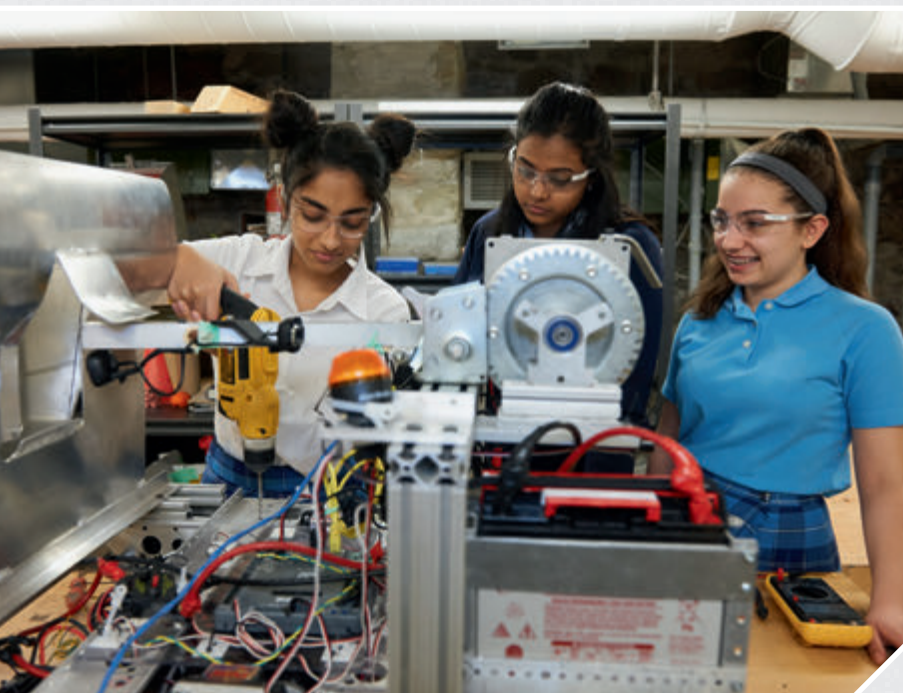
El desarrollo del pensamiento crítico se ve materializado cuando los jóvenes son capaces de relacionar y tomar perspectiva sobre situaciones cotidianas y problemáticas de su contexto. Esto favorece la adquisición del conocimiento a través de la aplicación práctica, y motiva a generar acciones y proyectos en pro del bienestar de la comunidad. Los estudiantes fortalecen su capacidad de creación y ven la posibilidad que tienen en sus manos de cambiar la realidad que les afecta. Este tipo de procesos creativos, incentiva en los jóvenes una nueva perspectiva sobre su entorno, en la que este es materia prima para la construcción de soluciones y generación de nuevos proyectos.

4. Su forma de abordar el conocimiento y el aprendizaje promueve el desarrollo de habilidades del siglo XXI

Las actividades desarrolladas dentro del *makerspace* fomentan las habilidades de colaboración, comunicación, pensamiento crítico y creatividad, dado que las estimula constantemente y de forma

disruptiva como se ha expuesto y se presentará en diferentes apartes del presente artículo.

A continuación se ilustran algunas situaciones y dinámicas que se presentan en el día a día de los *makerspace* y ayudan a desarrollar las competencias del siglo XXI:



Gracias a la participación de distintas disciplinas en el proceso de aprendizaje, los jóvenes se ven volcados a trabajar colaborativamente como un medio para enriquecer el conocimiento con las distintas perspectivas que cada miembro del equipo puede aportar, rompiendo los ejes temáticos tradicionales. Del mismo modo y dada la relevancia del trabajo en equipo, los asistentes interactúan desarrollando sus habilidades de comunicación y el empoderamiento en los proyectos que allí se desarrollan. La comunicación es un elemento clave que les permite integrar sus aprendizajes en grandes ideas que podrán materializar más adelante en el proceso. Es importante resaltar que dado el enfoque de emprendimiento que fomentan estos espacios, la comunicación asertiva de los proyectos que los alumnos desarrollan se convierte en una pieza clave del proceso de aprendizaje, que tiende a terminar en una feria de exposición de los mismos.

Los *makerspaces* también motivan el pensamiento crítico al involucrar y concientizar a niños y jóvenes sobre la realidad de un contexto, a la vez que la utilizan como referente para hackearla y generar un impacto positivo. En este caso, los alumnos experimentan el poder de la creación y esto implica que amplíen su perspectiva del mundo y estén en la capacidad de ser críticos con su trabajo y proceso de aprendizaje. Adicionalmente, la integración con el enfoque STEAM permite que los niños y jóvenes vean cómo se materializan estos conceptos en su realidad y puedan aplicarlos de la forma más eficiente a sus soluciones.

Finalmente, los *makerspace* fomentan como valor central la creatividad al utilizar cualquier tipo de recurso disponible para crear y dar sentido a una solución planteada. Es un espacio en el que los estudiantes pueden trabajar sobre su confianza creativa y soñar soluciones que nunca pensaron que podían hacer realidad.

5. Los alumnos pueden desarrollar habilidades STEAM

El enfoque STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemáticas, por sus siglas en inglés) ha tomado mayor importancia en los últimos años, pues busca fomentar el aprendizaje interdisciplinar en los niños y jóvenes. Dentro del *makerspace*, esta aproximación permite que los niños y jóvenes aprendan los conceptos de ciencia y tecnología a través del hacer, pues es conocimiento aplicado. Adicionalmente, el enfoque STEAM complementa el propósito *maker* de acerca la posibilidad de creación de tecnología a niños y jóvenes. Este tipo de experiencias convierten a la tecnología en algo que se puede crear dentro del *makerspace*. Es importante resaltar que la experiencia de conocimiento aplicado, permite incrementar la efectividad de los entornos de aprendizaje, pues el conocimiento se conecta con la realidad de los niños y destaca su curiosidad innata.

6. La tecnología es un medio, no un fin

Teniendo en cuenta que el objetivo de los *makerspace* es fomentar la innovación a través de la creación,

la tecnología resulta ser un complemento ideal para lograr este objetivo. Un aspecto clave del *makerspace* es, no solo crear lo que no ha sido creado, sino también mejorar aquello que ya se encuentra en el entorno y sobretodo, crear nuevas posibilidades. Con el fin de que esto pueda darse, el *makerspace* ofrece a los jóvenes una serie de herramientas y materiales que, junto con la disposición del espacio físico, presenta un ambiente de trabajo idóneo para dichos procesos creativos. El conocimiento del medio tecnológico incrementa la capacidad de los niños y jóvenes para enfrentarse a un entorno cambiante y competitivo, al igual que actúa como un aliado del currículum que los colegios imparten.

7. Los estudiantes son gestores de cambio

Uno de las motivaciones principales para establecer un *makerspace* dentro del entorno educativo, es la de potencializar las habilidades de los estudiantes y empoderarles para que se conviertan en gestores de cambio. Si se cultiva el liderazgo y el pensamiento crítico desde la juventud, será más probable que estos jóvenes se conviertan en adultos comprometidos con acciones responsables y concretas que se transformen en cambios claros dentro de su entorno. Una metodología de aprendizaje activo, como la que se puede encontrar en un *makerspace*, potencializa esta capacidad y les permite a los jóvenes ser conscientes de que ellos mismos pueden generar alternativas diferentes, partiendo de un proceso de creación claro, que integra múltiples disciplinas y saberes para desarrollar alternativas nunca antes imaginadas.

8. La recursividad es la clave de la ambientación

Algunas de las preguntas que surgen cuando se empieza a pensar sobre la construcción de un *makerspace* dentro del colegio, son la ambientación y el presupuesto que va a requerir para hacerlo realidad. Sin embargo esta no debe ser una barrera; cada espacio *maker* es único y se debe adaptar a las necesidades de la comunidad educativa que lo integra. Esto implica que lo más importante a la hora de definir un espacio para el *makerspace*, sea definir los objetivos curriculares que van a guiar la integración del mismo al plan pedagógico.

Ahora bien, en términos físicos es importante resaltar que uno de los principios de la filosofía *maker* es integrar distintos recursos para conformar el



ambiente que active la creatividad de los estudiantes y les permita llevar a término sus proyectos. Es por esto que el único requisito de un *makerspace* es tener la información y la tecnología más importante para crear y detonar en los jóvenes un proceso creativo. Dentro del espacio *maker* se pueden integrar distintas soluciones de ambientación y pueden convivir diferentes clases de recursos: reciclados, reutilizados y nuevos. Un mobiliario nuevo da seguridad y orden al espacio. Mobiliario reciclado y reutilizado le puede dar carácter al espacio y personalizarlo de acuerdo con el sentido que se le quiera dar al mismo.

Un elemento es clave a resaltar y es que la seguridad de los estudiantes en los procesos de manufactura siempre debe ser una prioridad. Por tanto, los elementos de protección personal, así como los elementos para mantener la integridad de cada uno de los participantes, deben ser una prioridad para desarrollar cualquier proyecto al interior del *makerspace*. Esto asegura que el proceso creativo tome forma y perdure en el tiempo.

Es por esto que...

Un *makerspace* es un espacio para vivir experiencias de aprendizaje distintas, que permitan al colegio diferenciar sus procesos educativos e incubar el espíritu emprendedor y la lógica de solución de problemas en los jóvenes en formación. Por medio de la interdisciplinariedad, la investigación y la experimentación, la comunidad educativa puede prototipar soluciones para el entorno, que despierten la práctica concreta en la comunidad. Así los jóvenes complementarán sus procesos de aprendizaje con distintas herramientas, físicas y digitales, que les mostrarán algunas realidades, tales como la gestión de proyectos, los procesos de co-creación y las técnicas de creatividad. **RM**



Escuela Latinoamericana
de Ingenieros, Tecnólogos y Empresarios



PENSAMIENTO EMPRENDEDOR INNOVACIÓN, PROTOTIPAJE Y SIMULACIÓN
GESTIÓN DE PROYECTOS PROSPECTIVA GESTIÓN TECNOLÓGICA
LIDERAZGO SOSTENIBILIDAD RESPONSABILIDAD **EJECUCIÓN** **ESTRATEGIA**

INGENIERÍA DE
PETRÓLEO Y GAS

SNIES 103448, 9 Semestres, 156 Créditos

INGENIERÍA
COMERCIAL

SNIES 103256, 9 Semestres, 151 Créditos

INGENIERÍA
INDUSTRIAL

SNIES 103257, 9 Semestres 159 Créditos

INGENIERÍA
INFORMÁTICA Virtual

SNIES 105013, 8 Semestres, 142 Créditos

CONTADURÍA
PÚBLICA Virtual

SNIES 106878, 8 Semestres, 141 Créditos

TECNOLOGÍA EN
GESTIÓN EMPRESARIAL Virtual

SNIES 105867, 6 Semestres, 94 Créditos

TECNOLOGÍA EN
GESTIÓN DE MERCADEO Virtual

SNIES 105754, 6 Semestres, 94 Créditos

TECNOLOGÍA EN
GESTIÓN EMPRESARIAL

SNIES 104759, 6 Semestres, 90 Créditos

TECNOLOGÍA EN
PROCESOS COMERCIALES

SNIES 103254, 6 Semestres, 100 Créditos

TECNOLOGÍA EN
PROCESOS INDUSTRIALES

SNIES 103255, 6 Semestres, 108 Créditos

TECNOLOGÍA EN
GESTIÓN DE MERCADEO

SNIES 105518, 6 Semestres, 90 Créditos

PROGRAMA DE
ESTUDIOS GENERALES
Virtual y Presencial

CURSOS DE
EDUCACIÓN CONTINUA
Certificados y a la medida de sus intereses

Emprender, la nueva forma de aprender

El debate organizado y orientado entre docentes y estudiantes, sobre temas tan significativos como los objetivos de aprendizaje o los planes de estudio, es una constante en las prácticas académicas de ELITE

TENDENCIAS



**Rafael
Montoya Vélez**

Ingeniero de la Universidad de los Andes, empresario y rector en ELITE - Escuela Latinoamericana de Ingenieros, Tecnólogos y Empresarios.
@educacionELITE



DISPONIBLE EN PDF

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/emprender-la-nueva-forma-de-aprender>

En nuestra época emprender es la forma más consecuente de aprender. Representa una actitud de adaptación y vocación por el cambio y las oportunidades, a la vez que acarrea una aspiración de valor y trascendencia de la propia existencia. Emprender para aprender implica creer que entre la **imaginación y la realidad hay solo unos cuantos pasos**.

Mientras que el mundo económico reivindica a los emprendedores, en la educación todavía se trata el concepto como una electiva. El principal combustible del espíritu emprendedor es la motivación y su rasgo determinante es el aprovechamiento de los recursos disponibles para impulsar iniciativas. **Desde todo punto de vista, el emprendimiento**

acarrea elementos escasos pero imprescindibles en las aulas hoy. El deseo de emprender convierte al estudiante en un líder enfocado a la obtención de logros y resultados, generando un impacto relevante en el desarrollo personal y académico.

Emprender no se limita a la creación de nuevas empresas. Las organizaciones que pretenden sobrevivir en el futuro necesitan que sus empleados tengan ese ADN que caracteriza el espíritu emprendedor. Un ADN que forma el carácter del estudiante y del futuro profesional con valores y capacidades clave para su éxito profesional, económico y social. En **la Escuela Latinoamericana de Ingenieros, Tecnólogos y Empresarios, ELITE**, formar emprendedores es el eje de nuestra propuesta de valor y



Las salidas al campo, a los escenarios de la industria, las oportunidades y el empleo es una prioridad institucional

emprendimiento es un **rasgo característico de los ciudadanos líderes trasformadores.**

EL ADN del emprendedor

El pensamiento emprendedor reúne en un solo concepto valores, principios y capacidades que son deseables en el ciudadano del siglo XXI.

Rasgos que se alinean en un propósito superior de impulsar iniciativas innovadoras, con el potencial de generar impacto positivo sostenible en la vida del emprendedor y en su entorno.

ELITE ha elaborado una propuesta curricular que rescata el ADN emprendedor y lo convierte en un objetivo pedagógico por medio del desarrollo de una **serie de capacidades mentales** que hemos denominado capacidades ELITE. Se trata de una serie de diez (10) habilidades que al mismo tiempo señalan una ruta crítica para la iniciativa emprendedora:

La **prospectiva** que nos invita a construir escenarios futuros deseados, sin las barreras del presente.

La **responsabilidad** que nos estimula a desarrollar al máximo el talento individual, asumiendo el desarrollo personal y el del entorno afín.

La **estrategia** que nos indica el camino óptimo para llegar del presente al futuro deseado.

La **simulación y el prototipaje** como condiciones del proceso de **innovación**, que nos lleva a diseñar, probar y perfeccionar soluciones creativas que agreguen valor y generen bienestar.

La **apropiación tecnológica** que agrega eficiencia y efectividad a las actividades de toda índole, a la vez que provee acceso a nuevos mercados y escenarios de oportunidad.

El **liderazgo** que conlleva a priorizar el trabajo en equipo, alineando los propósitos individuales con objetivos comunes.

La **formulación de proyectos** que nos permite visualizar recursos, actividades y tiempos en una ecuación que del otro lado sitúa las metas de la vida, el proyecto o la empresa.

La **sostenibilidad** que prioriza el uso de los recursos en un procedimiento consciente, racional y enfocado a la renovación, ofreciendo un contexto de armonía entre el bienestar individual, organizacional y ambiental.

La **ejecución** que implica el reto de pasar de las palabras a los hechos, evidenciar resultados y obtener los logros propuestos.

El **pensamiento emprendedor**, que sintetiza y es consecuencia de esta ruta crítica, nos permite elaborar profundos y expeditos análisis, tomar decisiones concretas y realizar actuaciones rápidas y eficaces.

Aunque el emprendedor se reconoce por sus actos y resultados, su singularidad proviene del entrenamiento continuo de su mente para **pensar según los modelos mentales que acarrearán estas 10 capacidades.** Puestas en constante práctica y orientadas y visibilizadas en el proceso de aprendizaje, estas capacidades mentales se convierten en competencias para la vida.



Aprender a emprender

La consciencia de que el bienestar individual y de las propias iniciativas coexiste en reciprocidad con el bienestar y la prosperidad del entorno y de los otros, definen la ética del emprendedor. El entorno, habitado por sus inmediatos conciudadanos y por toda la humanidad presente y futura, le presenta a la vez desafíos y oportunidades ante los cuales su respuesta es la innovación. Comienza así para el que emprende -estudiante o profesional- una ruta en la que cada desafío superado trae consigo otro aún más retador.

El emprendedor idea varias soluciones, prototipa algunas, simula los escenarios en que operarán y sus posibles consecuencias. En el aula se convierte en trabajo colaborativo, en deliberación entre estudiantes y docentes desde la interdisciplinariedad para enfocar la investigación, la reflexión y las decisiones hacia objetivos comunes: construir soluciones para un reto o problema real, cercano o inminente. Al igual que en la vida real todo comienza con mucha incertidumbre y por medio del esfuerzo concertado se descubre, se pone en práctica, se construye saber, se aprende.

La ventaja de comenzar estos procesos en el aula es que allí se puede ajustar el tiempo a las dinámicas pedagógicas, al criterio de un profesional: el docente. La iniciativa toma vida y poco a poco los estudiantes asumen su rol. Cada uno se empodera, se cuestiona, se encuentra a sí mismo ante responsabilidades y circunstancias novedosas, excepcionales. Sin embargo, las consecuencias y riesgos no restringen por ahora, su confianza. El docente acelera o detiene el ritmo para revisar, concientizar, conceptualizar o reforzar aprendizajes.

En la vida real el emprendedor es quien suele asumir la mayor cantidad de riesgos. Su capacidad y su empeño son así mismo remunerados. Los problemas se convierten en retos. Por cuenta de la perseverancia, las debilidades son transformadas en oportunidad. Así, el estudiante con dificultad en razonamiento matemático identifica el propósito de las fórmulas y gracias a ello descubre un raciocinio alternativo, acorde con su forma de comprensión. Esto motiva al equipo a reforzar perspectivas que ayuden a superar nuevos obstáculos.

En el aula todo esto se traduce en logros. Al volverse sistemática, porque eso logra la educación, esta experiencia crea hábitos y modelos de pensamiento alineados con la lógica de la innovación, la apropiación tecnológica y la prospectiva. Las estrategias de evaluación permiten evidenciar las competencias individuales y del grupo. De este modo se incentiva y promueve la lógica de emprender. **Un cambio de actitud que siembra el carácter del líder transformador.**

Aprender a pensar, el nuevo currículo

En una época en que abundan las herramientas para comunicarnos y una cantidad abrumadora de información está al alcance de nuestra mano, lo único que separa a las buenas personas de buenas decisiones es su modelo de pensamiento. Aunque el pensamiento se sustenta en la familia, se alimenta con las creencias y se expande con la cultura, nada influye más en la forma de pensar de una persona que sus propias experiencias y las emociones que cada una le produjo.

Esto tiene que ser comprendido a profundidad por el sistema educativo. Crear, recrear y reflexionar experiencias cercanas, basadas en la realidad, y girar hacia ello los demás objetivos curriculares, es la oportunidad de formar en el estudiante una mayor capacidad para tomar decisiones. Estas pueden comenzar desde las metodologías para su aprendizaje o para la evaluación. Paulatinamente migrarán a otras cuestiones críticas para su generación, su proyecto de vida y el futuro.

La educación como ningún otro ente de la sociedad es la primera responsable de forjar en una masa crítica de futuros ciudadanos, modelos de pensamiento que les permitan encarar la realidad, asumir las frustraciones como parte del aprendizaje,

dominar sus emociones y desarrollar estrategias y habilidades para superar los obstáculos y alcanzar, en últimas, el pleno desarrollo de sus talentos. **La educación está llamada a formar las élites emprendedoras, cuya vocación de reciprocidad con la sociedad los llevará a transformar positivamente la realidad.**

Con su inminente complejidad, la realidad tarde o temprano sobrepasará los conocimientos y capacidad de análisis de quien acompaña el proceso de aprendizaje. Esto no puede ser la excusa para limitar la posibilidad de que el estudiante experimente diversas oportunidades de aprendizaje, o que adquiere diversas formas de pensar desde temprana edad. Por el contrario, esto conlleva a reconsiderar los métodos, objetivos, roles y logros establecidos para la educación.

Tips para promover emprendimiento en el aula

- * Reconocer continuamente problemáticas reales, retos u oportunidades cercanas a los estudiantes.

- * Identificar cuáles de estas pueden encontrar solución en lo que se esté trabajando en el Plan de estudios.
- * Convocar discusiones y construcciones interdisciplinares.
- * Compartir reflexiones para establecer causas y efectos.
- * Simular y formular hipótesis sobre lo que ocurriría si se implementan las soluciones más destacadas.
- * Promover continuamente la toma de decisiones y los mecanismos de deliberación y responsabilidad.
- * Facilitar el trabajo colaborativo y procurar que se asuman roles específicos.
- * Invitar a prototipar, poner a prueba y evaluar.
- * Llevar bitácoras del proceso.
- * Compartir las conclusiones al interior del grupo y al resto de la comunidad.
- * Revisar continuamente los avances, resultados y cronogramas para ajustarse a la dinámica.
- * Evaluar según el aprendizaje significativo: autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.
- * Poner relevancia sobre las competencias que desarrollaron en el proceso, aquellas previstas y aquellas que no.

Trasladar la experiencia emprendedora a todo el ciclo educativo hace parte de la proyección social de ELITE



Apuesta por el emprendimiento

En una coyuntura social sin precedentes, una masa crítica de ciudadanos se moviliza hacia las oportunidades. Las **brechas y asimetrías** de todo tipo crecen con esas aspiraciones, eventualmente disuadiendo a muchos de alcanzarlas. Aprender a emprender implica prepararse para dos aspectos de la vida increíblemente agobiantes para el ser humano: **el riesgo y la incertidumbre**. Más allá, la premisa del pensamiento emprendedor es que la incertidumbre determina la toma de decisiones y conlleva a la acción emprendedora.

Cada vez somos más los que concebimos la educación como un proceso de aprendizaje, antes que de enseñanza. Entre estos, unos cuantos más entendemos el aprendizaje como una configuración de experiencias significativas que confrontan al estudiante con retos de la vida. Confío en que pronto seremos más los dispuestos a insertar el mensaje emprendedor en el aula de clase, y aún más los que perderemos el temor de desatar su espíritu transformador en nuestras organizaciones. Haremos parte de esa **élite emprendedora que Colombia y América Latina tanto esperan. RM**

¡5, 6, 7, 8...

El show debe comenzar!

APLICACIONES
PARA EL AULA



Iliana Aljure

Maestría de Educación en Danza.
Especializada en Enseñanza y
Aprendizaje basado en el cerebro
y la importancia de las artes en la
educación. Vicepresidente de la Escuela
Rochester en Bogotá@Rochester



DISPONIBLE EN PDF

 <http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-23/el-show-debe-comenzar>

Detrás del telón todo parece un caos... El equipo técnico redirige las luces, mira que no haya cables en el piso, acomoda las patas negras, limpia el escenario, verifica los instrumentos; todos saltan de un lado a otro organizando cada pieza escenográfica y los estudiantes corren hacia los camerinos a terminar de peinarse, maquillarse, alistar su vestuario y respirar un poco antes de la gran función... Todos esperan la orden para comenzar... Y todos sus sentidos se han agudizado para recibir las instrucciones de salida... Vienen a mi mente cada uno de los pasos que reclutan efectivamente al cerebro para causar el efecto dominó de alerta:

1. La información es percibida a través de nuestros sentidos o es activada al pensar o recordar.
2. La información es enviada primero al tálamo para el procesamiento inicial.
3. Inmediatamente es enviada a las áreas subcorticales (ej.: amígdala), la cual reclutará otras regiones.
4. Simultáneamente la información es enviada a las estructuras corticales apropiadas para procesamiento posterior (ej.: lóbulos).
5. Si es un estímulo de emergencia, la amígdala responde con prontitud y recluta otras áreas cerebrales.
6. La información implícita sobrepasa la memoria circulante. La información explícita es enviada al hipocampo para una evaluación más detallada y se guarda por un tiempo.
7. Un contenido codificado como relevante tiende a ser guardado más que uno considerado como de baja relevancia.
8. Con el pasar del tiempo, el hipocampo organiza, distribuye y conecta las memorias con el resto de las áreas apropiadas de la corteza cerebral para guardarlas a largo plazo. **1**

Y con cada instrucción explícita de los adultos acompañantes, está aquello que no se ve, la información implícita **2** que no es impartida por nadie sino que se vive con cada momento previo a un espectáculo. Lo implícito + lo explícito generando un sinfín de emociones que se permean entre la sensación de estrés, un tanto de nervios, un toque de excitación, una pizca de alerta y una buena dosis de satisfacción. Tantas horas, días, semanas y meses de ensayo saldrán finalmente a la luz a través de una cascada de hormonas, neurotransmisores **3** y neuromoduladores que alertan cada uno de los sistemas corporales, advirtiendo la inminencia del evento que se acerca y pidiendo a



esos sistemas que realicen su coreografía maestra de trabajo en equipo, para que cuerpo, mente y espíritu estén listos para el espectáculo.

Los eventos que tocan nuestras emociones, como un espectáculo escolar a gran escala, son recordados por siempre. El aprendizaje se vuelve mucho más significativo y tiende a ser guardado en nuestra memoria a largo plazo. La diferencia entre aprendizaje superficial y aprendizaje auténtico es que el primero se olvida rápidamente y el segundo permanece en el tiempo porque es satisfactorio, involucra emociones, tiene sentido, es relevante en lo personal y fomenta la motivación intrínseca **4**.

En su libro **Tools for Engagement**, Eric Jensen nos exhorta a pensar en los *estados* emocionales de nuestros estudiantes, como la base fundamental del aprendizaje. Una gran revelación en la historia de la neurociencia fue el descubrimiento de que todos los comportamientos extrínsecos de alguna manera se relacionan con los procesos internos del cerebro. Todos los estados conscientes desde dormir hasta imaginar, desear, soñar y pensar son el resultado de la actividad electroquímica del cerebro. Millones de neuronas cooperan para formar sistemas complejos de señalización que representan comportamientos que llamamos estados, tal como el viento, el sol y la humedad, colectivamente forman los patrones atmosféricos que conocemos como *clima*. Aquellos estados emocionales crean condiciones atmosféricas en nuestro cerebro permanentemente. Este clima varía cada pocos segundos y cada individuo tiene la capacidad de controlar su clima interno cerebral; en pocas palabras, podemos controlar la calidad de nuestras vidas **5**.

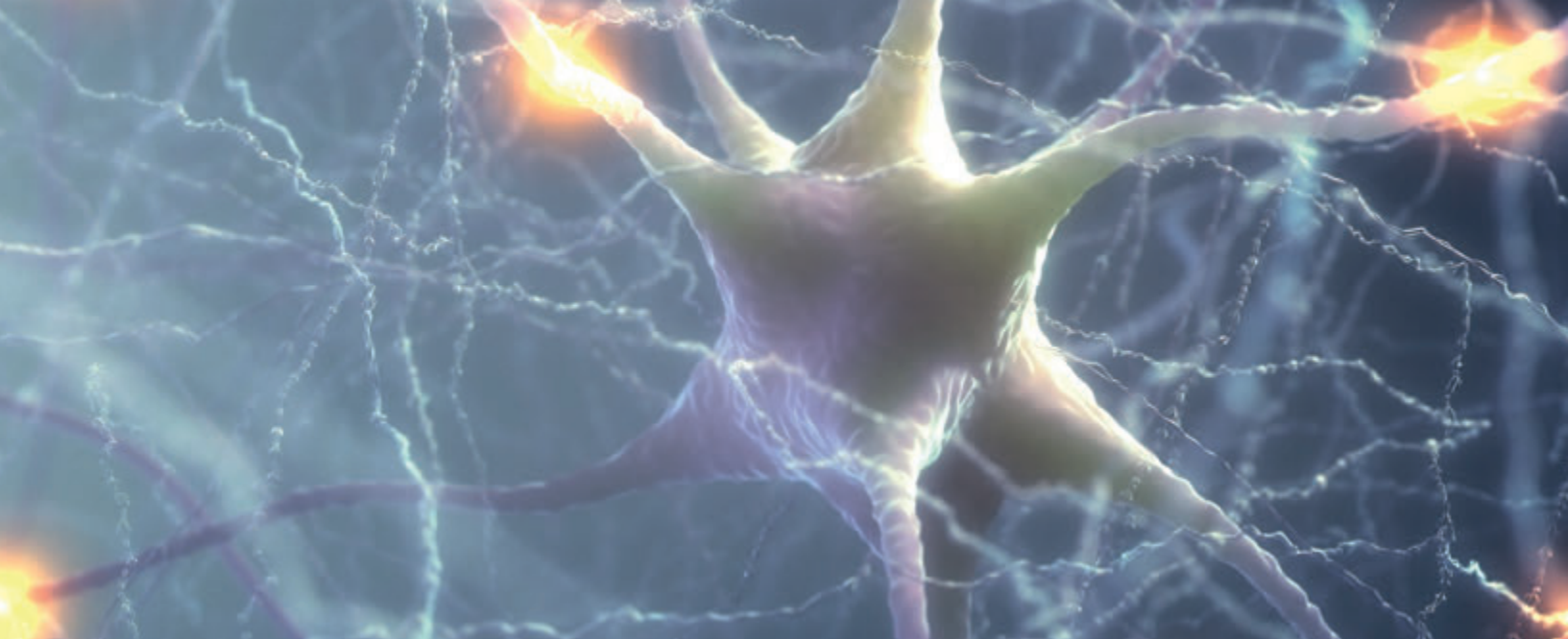
1 Información tomada del material de trabajo entregado por Eric Jensen en el curso Teaching with the Brain in Mind, San Diego, California 2008.

2 El término aprendizaje implícito se refiere a que el 99% de nuestro aprendizaje se hace de manera inconsciente, según la Dra. Emile Donchin de la Universidad de Illinois; Jensen, Eric, Brain Facts, Pg. 19, 2000: libro entregado únicamente para las personas que toman su curso de Teaching with the Brain in Mind y no está para la venta.

3 Los neurotransmisores, como la acetilcolina y la norepinefrina, son los mensajeros bioquímicos del cuerpo que se encuentran almacenados en los axones de las neuronas y se liberan en el momento de la sinapsis para la conducción química del impulso nervioso; los neuromoduladores, como el ATP y la adenosina, son sustancias secretadas que actúan de manera similar a los neurotransmisores con la diferencia de que no solamente están en la sinapsis, sino también como fluido extracelular; las hormonas, como el ACTH y la adrenalina, son sustancias secretadas por células especializadas llamadas glándulas (pituitaria, tiroides, paratiroides) y viajan a través del torrente sanguíneo, afectando varios procesos corporales. Sousa, David. Cómo aprende el cerebro, Corwin Press, pág. 295, 2002. Alexander, Bahret, Chaves, Courts, D'Alessio. Biología, Prentice Hall Inc., pág. 581, 1992.

4 Jensen, Eric. Brain Based Learning, Corwin Press, pág. 347, 2000.

5 Jensen, Eric. Tools for Engagement, pág. 1, The Brain Store, 2003.



¡Lo que sentimos es lo real! Y en el escenario, esta frase se vuelve la fuerza de trabajo de cada uno de los integrantes del mismo... Nuestros sentimientos y emociones se combinan con nuestros pensamientos, nuestras acciones, y eso se refleja finalmente en nuestro comportamiento escénico, con la fisiología natural que precede a ese momento de enfrentar al público: un corazón que bombea con fuerza, unas manos que sudan y una boca reseca, entre otros.

Y allí es cuando aparece en mi mente invariablemente “el carro del comportamiento total”, que aprendí con Brian Lennon, en mi capacitación en teoría de la elección a finales de los 90, y que se convirtió en guía para muchas de las explicaciones tanto de mi propio comportamiento, como el de mis estudiantes de danza. Visualizar las cuatro llantas del carro con las palabras *pensar*, *actuar*, *sentir* y *fisiología* crearon imágenes claras en mi cerebro sobre lo que necesitaba entender de las reacciones cotidianas de mis pupilos. Y, aún más, asociar las cinco necesidades básicas (supervivencia, amor y pertenencia, poder y reconocimiento, libertad y diversión) con el comportamiento, ha sido una de mis experiencias más reveladoras como maestra porque ilumina de muchas maneras el sendero en la constante búsqueda de la excelencia como profesora de danza **6**. Comprender que mis estudiantes tenían necesidades y que si alguna de ellas estaba insatisfecha, su comportamiento necesariamente se iba a alterar, es un hecho que marcó una gran diferencia en la metodología de enseñanza de la danza y sus aplicaciones en el lenguaje escénico. Dicho descubrimiento determinó el objeto de estudio de mi tesis culminatoria de maestría en Educación de la Danza, en la Univer-

sidad de Nueva York, 1994, cuyo tema central fue el análisis del clima de aprendizaje de mis clases de danza y cuyos resultados aún siguen siendo un faro de luz en este camino pedagógico.

La experiencia artística, vista desde el aula o vista desde el escenario, involucra estructuras anatómicas específicas en el cerebro, dedicadas a procesar dicha experiencia. En los años 70, se decía que la experiencia artística solo involucraba el hemisferio derecho del cerebro, lo cual hoy en día es un concepto obsoleto **7**. Eric Jensen en su libro **Arts with the Brain in Mind**, plantea que las artes son una disciplina mayor cuyos resultados son medibles, culturalmente necesarios, inclusivos de todas las poblaciones, con un gran valor ético y estético y practicado de maneras rigurosas, componen una sinfonía curricular de carácter profundo, transversal, secuencial, continuo, articulado, vertical y horizontal. En este mismo libro, Jensen afirma que las artes realzan el proceso de aprendizaje por los sistemas neurobiológicos que nutren: el sensorial, el atencional, el cognitivo, el emocional y el motor, entre otros.

En el documento compilatorio de investigación llamado **Champions of Change: The Impact of the Arts on Learning** **8**, analiza los beneficios no académicos de las artes, algunos de los cuales he podido reconocer en nuestro medio escolar en los últimos 25 años de experiencias artísticas en el colegio Rochester, a saber:

- * Las artes impactan a estudiantes que normalmente no se involucran con nada.
- * Los estudiantes aprenden a conectarse de maneras más amigables: hay menos peleas, se au-

6 Glasser, William. Choice Theory, Harper Collins, pág. 72, 1998.

7 Jensen, Eric. Arts with the Brain in Mind, ASCD, pág. 4, 2001.

8 Fiske, Edward B. Ed, 1999.

menta la camaradería, disminuye el racismo y bajan los niveles de sarcasmo destructivo.

- * El ambiente escolar se torna en descubrimiento de lo nuevo. Esto puede reiniciar el genuino amor por aprender en aquellos estudiantes que están desmotivados con los datos teóricos.
- * Las artes promueven retos personales y colectivos en estudiantes de todas las edades.
- * Las artes conectan a los estudiantes al mundo real, donde todos los productos teatrales, musicales, dancísticos y plásticos son visibles al público general.
- * Los estudiantes aprenden a ser autodidactas, usando sus propios ritmos de aprendizaje hacia la excelencia.
- * Las artes llegan a poblaciones socioeconómicas diversas y abren caminos profesionales inesperados.

Vuelvo al punto inicial: un espectáculo escolar es mucho más de lo que el público ve. Un espectáculo

escolar es cerebro, emoción y cognición a la vez. La experiencia artística desde el aula de clase o desde la escena, brinda oportunidades de crecimiento múltiples en lo social, en lo emocional, en lo cognitivo, en lo espiritual y en lo físico... y aún hay gente que se pregunta para qué y por qué sirven las artes en un medio escolar. Es claro que la respuesta está en el texto *El principito*: “lo esencial es invisible a los ojos”, dice su autor Saint-Exupéry.

La próxima vez que alguno de los lectores se siente a observar un espectáculo, asegúrese de tener las gafas bien puestas para poder ver lo que no se ve; aquella sinfonía de sistemas corporales, aquella coreografía de neurotransmisores en acción permanente, aquella partitura de infinitas conexiones neuronales, aquel cubrimiento de necesidades, que convierten al bailarín, al músico, al actor y al escenógrafo, en un súper-humano... ¡Aquel humano que ha mutado por la única e irrepetible experiencia artística! **RM**





www.wgiconference.org

Taller de un día Toma control de tu vida

Taller internacional de un día sobre los conceptos básicos de la Teoría de la Elección aplicada a llevar una vida de mayor felicidad y satisfacción.

Tallerista

Taller dirigido por **Bette Blanche** de Nueva Zelanda y Mónica Bernal de Colombia, como maestras del William Glasser International, por medio de actividades lúdicas individuales y colectivas para que cada uno logre salir con un plan efectivo para el mejoramiento de su calidad de vida.



Incluye certificado, carpeta con material y alimentación

Taller de un día con Teoría de la Elección aplicada a llevar una vida de mayor felicidad y satisfacción.

Duración: 1 día

Horario: 8:00 a.m. - 5:00 p.m.

Idioma: Inglés

Incluye: Material y certificado de la Fundación Elegir

Organizan



Patrocinan

