UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN EDUCACIÓN

CENTRO INFANTIL LABORATORIO

# INFORME FINAL

## "Proyecto de gestión estratégica del Centro Infantil Laboratorio"


Investigadoras:

M. Sc. Victoria González García[1]

Licda. Adriana Vindas González



Instituto de Investigación para el Mejoramiento de la Educación Costarricense (IIMEC)
Facultad de Educación


DICIEMBRE 2005

1 Coordinadora



*El arte de cambiar las personas ...*
*que cambian las cosas.*

# *INFORMACIÓN GENERAL*

1. *Número de proyecto:*
   *724-A5-166*

2. *Nombre del proyecto inscrito:*
   *Proyecto de Gestión Estratégica.*

3. *Unidad Base:*
   *Centro Infantil Laboratorio*

4. *Unidad de Inscripción:*
   *Instituto de Investigaciones en Educación.*

5. *Programa al que pertenece:*
   *"Cambio, gestión y desarrollo de la Educación Superior".*

6. *Nombre de las investigadoras:*
   *Principal: M. Sc. Victoria González García*
   *Colaboradora: Licda. Adriana Vindas González*

7. *Duración del proyecto:*
   *Febrero a Diciembre 2006*

UNIDAD DE INFORMACION Y REFERENCIA
04 DIC 2007
INIE

# RESUMEN

*El actual cambio de época obliga a mirar al contexto y a sus desafíos, así como a redefinir las necesidades de las personas, en particular de los niños y de las niñas. Experimentamos, en este proceso, vulnerabilidad generalizada e impacta a todas las organizaciones e instituciones, como fenómeno que no es exclusiva de un país, sino que es un fenómeno planetario. Las instituciones y las organizaciones, para fortalecer su sostenibilidad, deben revisar su sistema de ideas, técnicas y mecanismos en relación con las necesidades de la época emergente: el informacionalismo. En la cual la característica especial es la conformación de Redes (digitales- institucionales – humanas) a partir de las cuales se define la identidad individual y colectiva.*

*La Revolución Económica, con una visión mercantil del mundo (el mundo es un mercando), la Revolución Tecnológica, con una visión cibernética de mundo (el mundo es una máquina) y la Revolución Sociocultural, con una visión holística de mundo (el mundo es un entramado de relaciones de las diferentes formas de vida) están gestando este cambio y están compitiendo por ser –alguna de ellas – la dominante en el sistema de ideas, mecanismos y técnicas de la próxima época histórica. Solo la Revolución Sociocultural, y su visión de mundo, posibilitan asumir una posición respetuosa con todas las formas de vida en el planeta, lo cual es esencial para la sostenibilidad del mismo. Asumir este paradigma es comprometerse con valores y premisas orientadoras como la solidaridad, la interdependencia, la justicia, la diversidad, la multicausalidad, la no linealidad, la equidad, la participación, la interacción, la construcción, en la cual las personas no son ni recursos, ni capital sino que son talentos humanos.*

*América Latina, ante el impacto de este cambio de época, debe tomar conciencia de esta situación histórica, dado que es una oportunidad de transformar su futuro. Y las Universidades, considerando sus principios holísticos, tienen un papel fundamental en este proceso, por cuanto están en contacto con la sociedad a la que le sirve. En ellas debe prevalecer la práctica de procesos educativos bajo un paradigma constructivista crítico.*

*La Red Nuevo Paradigma en América Latina ofrece un modo de interpretación de la realidad y un modo de intervención que contribuye con la sostenibilidad mediante la innovación institucional. En términos epistemológicos la red se basa en la construcción, fragmentación y reconstrucción de la realidad. En Costa Rica tres instituciones asumieron ser parte de esta tendencia y trabajar con las premisas de ésta Red. Ellas son el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería, la Sección Nacional de Trabajo Social de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).y el Centro Infantil Laboratorio, la Escuela de Trabajo Social, la Maestría en Trabajo Social y la Vicerrectoría de Acción Social de la Universidad de Costa Rica (UCR).*

*El Centro Infantil Laboratorio asume una visión holística de mundo que le permite construir un referente teórico para la acción: el Holismo, la Gestión Holística y el Enfoque de Derechos. Así mismo construye, a la luz de estos referentes y con una metodología participativa, un CONTRATO SOCIAL (Visión de mundo, Desafíos del Contexto, Compromisos hacia el contexto) y un MARCO ESTRATÉGICO (Misión y Visión, Objetivos y Principios-Valores). Este último como parte del proceso de reformulación de los Centros Infantiles Universitarios. Esto le permite contar hoy con un marco de referencia, y una estructura organizativa contexto-céntrica que le posibilita colocar las capacidades institucionales y las organizacionales al servicio de los Desafíos del Contexto.*

# INDICE


INTRODUCCIÓN y JUSTIFICACIÓN ..... 1

DESCRIPTORES ..... 3

ANTECEDENTES ..... 4

GESTIÓN METODOLÓGICA ..... 6

I. Situación problema ..... 6

II. Situación propuesta ..... 6

III. Objetivos ..... 6

IV. Población ..... 7

V. Tipo de investigación ..... 8

VI. Escenario ..... 9

VII. Fuentes de información ..... 11

A. Fuentes Personales. ..... 11

B. Fuentes Institucionales ..... 11

C. Fuentes Documentales ..... 12

VIII. Momentos ..... 12

A. MOMENTO 1. Diagnóstico y Sensibilización ..... 12

B. MOMENTO 2. Planificación ..... 12

C. MOMENTO 3. Acción ..... 13

D. MOMENTO 4. Observación y reflexión ..... 13

E. MOMENTO 5. Evaluación y Difusión ..... 13

IX. Diagrama de Momentos de la Investigación ..... 15

X. Proposiciones para la acción e instrumentos ..... 16

MARCO INFORMATIVO REFERENCIAL ..... 17

I. El contexto actual. ..... 17

II. Una visión holística de mundo ..... 22

A. Visión cibernética de mundo ..... 23

B. Visión económica de mundo. ..... 24

C. Visión holística de mundo. ..... 24

III. El contexto latinoamericano actual ..... 26
A. La comunidad indígena en Latinoamérica ..... 28
B. La vulnerabilidad en las comunidades latinoamericanas. ..... 30
C. El ámbito universitario en América Latina ..... 32
IV. La Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica ..... 34
A. Su génesis ..... 34
B. Su marco conceptual ..... 35
C. Modo de intervención ..... 38
V. La Universidad de Costa Rica. ..... 39
A. La Vicerrectoría de Acción Social. ..... 43
B. El Centro Infantil Laboratorio ..... 44

CONSTRUYENDO LAS PROPOSICIONES ..... 49
I. Premisas Orientadoras ..... 49
A. La posición Holista ..... 49
B. Un enfoque de derechos ..... 51
II. El Contrato Social ..... 53
III. Estructura Organizativa ..... 55
A. Ámbitos de Acción ..... 55
B. Organigrama ..... 56

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 62

BIBLIOGRAFÍA ..... 66

ANEXOS ..... 71
Anexo N° 1. Guía de Sesión de Trabajo. ..... 71
Anexo N° 2. Informe de taller. "Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual". ..... 72
Anexo N° 3. Difusión y Publicaciones. ..... 83

# INTRODUCCIÓN y JUSTIFICACIÓN

Hoy en día todas las organizaciones, en particular las productoras de servicios sociales (como la educación por ejemplo), están viviendo muy intensamente procesos de vulnerabilidad que amenazan su sostenibilidad, es decir su existencia. Esto se debe a un cambio de época que se manifiesta fundamentalmente por la invalidez generalizada de las reglas dominantes en la época del industrialismo, la cual está en proceso de declinación irreversible.

Por lo tanto las teorías racionalistas y mecánicas imperantes en ese momento son inválidas. Hoy, las personas que integran las organizaciones manifiestan necesidades a las cuales estas teorías no dan respuesta. Debido a las tres visiones de mundo en competencia para dominar en la época emergente no existe una sola respuesta para las decisiones cotidianas, sino varias respuestas a una misma pregunta. Hoy más que nunca cobra fuerza la expresión indígena latinoamericana. "Cuando teníamos todas las respuestas cambiaron las preguntas". (Saber Aymara, citado por Souza, 2003, s.p.).

La elaboración de respuestas debe hacerse desde nuevos marcos de referencia. No solo es buscar la eficiencia, la predicción, la cuantificación, el control, sino también el impacto en la calidad de vida y la sostenibilidad del planeta Tierra. Es comprometerse con la VIDA y no únicamente con el logro de los objetivos y de la ganancia económica de las organizaciones.

El Centro Infantil Laboratorio (CIL) de la Universidad de Costa Rica, en un proceso de búsqueda de nuevas respuestas a sus preguntas organizacionales, encuentra la propuesta de la Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica. Esta Red está conformada por un grupo de personas de varios países de América Latina, que entienden la sostenibilidad institucional como producto de una **estrategia institucional** basada fundamentalmente "en un proceso de interacción social, orientado por una configuración alternativa y dinámica de momentos y macro – pasos, que articulan actores, factores y acciones, para el logro del objetivo institucional, en un determinado contexto que afecta a ambos – estrategia y objetivo –, siendo a su vez afectado por ellos" ((Mato, 2001, p.75).

El CIL gesta este esfuerzo desde el año 1999, momento en el cual realiza su primer Plan de Desarrollo Estratégico 2000-2005, coordinado junto con la Oficina de Planificación Universitaria de la Universidad de Costa Rica. En este proceso participativo e interdisciplinario, se definen cinco áreas estratégicas de acción, a saber 1. Estructura Organizativa, Recurso Humano e Información, 2. Académica, 3. Infraestructura y Equipo, 4. Organización del servicio y 5. Político Legal y Financiero.

Durante estos cinco años se obtuvo grandes avances en lo que respecta a las áreas como Finanzas, Información e Infraestructura y Equipo. Sin embargo, en lo que respecta a las otras áreas no se pudo avanzar gran cosa, debido a que las premisas orientadoras estaban basadas en una visión mecánica de mundo y por esta razón no se lograba resolver las preguntas fundamentales del CIL: ¿Debe cambiar el CIL? ¿Porqué debe cambiar el CIL?, ¿Qué debe cambiar el CIL? ¿Para beneficio de quién debe cambiar el CIL?, ¿Cómo construir los cambios en coherencia con el Enfoque de Derechos y en respuesta a la sociedad que cambia de manera vertiginosa?

Con todas estas interrogantes, en el año 2003 se descubre – en el seno del CIL - la Red Nuevo Paradigma en América Latina. Es gracias a este descubrimiento que cambian profundamente las características del proceso del Plan de Desarrollo Estratégico. Este cambio se evidencia fundamentalmente en dos aspectos. Por una parte, en el modo de interpretación de nuestras actitudes y vivencias cotidianas, dado que desde la premisa del cambio de época, se observó claramente las tres visiones de mundo en conflicto en la cotidianidad del CIL. Y por otra parte en el modo de intervención, creando nuevas formas de acción con la mirada en los desafíos del contexto con Enfoque de Derechos.

Ya en el año 2004, la Vicerrectoría de Acción Social, crea una Comisión Interdisciplinaria, para analizar la naturaleza del Centro Infantil, no solo como una organización autónoma, sino como parte de un Sistema de Atención a la Infancia, integrado por todos los Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica. El objetivo de esa comisión ha sido revisar la organización de todos los CILES en todas sus áreas, la misión, visión, objetivos, funciones, actividades, así como proyectos y programas, con el fin de unificar sus estructuras y premisas orientadoras y fortalecer aún más los lazos y acciones entre y para los Centros Infantiles Universitarios.

Partiendo de lo anterior, se desarrolla en el mes de marzo del año 2005 un Taller: "Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual" con el objetivo de construir el CONTRATO SOCIAL de estos Centros. Es a partir de ese momento que se formula la Investigación "Proyecto de Gestión Estratégica del CIL" (inscrito en el Instituto de Investigaciones en Educación, con el número de inscripción 724-A5-166, como parte del Programa "Cambio, gestión y desarrollo de la Educación Superior") con el fin de redactar el II Plan de Desarrollo Estratégico 2005-2010 bajo un enfoque "contexto – céntrico" en respuesta a ese CONTRATO SOCIAL y ofrecer a la comunidad universitaria, nacional e internacional, una organización sostenible y dinámica comprometida con valores éticos y políticos coherentes con el Enfoque de Derechos, inspirada en la premisa de "cambiar las personas que cambian las cosas".

Por estas razones el CIL en el año 2005, guiado por las premisas orientadoras de la Red Latinoamericana Nuevo Paradigma, se concibe claramente como una organización de cambio y de desarrollo, con procesos de crecimiento institucional; caracterizado por una constante búsqueda del " aprehender y del saber ", que valide las mejores formas de trabajo pedagógico - transdisciplinario, con el fin de responder a las demandas, retos y desafíos educativos actuales y del futuro existentes en el contexto.

Construir colectivamente el marco de gestión institucional con el fin de planificar estratégicamente hacia el futuro mediante la consolidación de una cultura solidaria y comprometida con el desarrollo humano constituye el objetivo generador del presente proyecto, esto por cuanto las personas - y sus talentos - son quienes integran la organización y son quienes con sus ideas, imaginación y propuestas pueden organizarse para responder las demandas del contexto en forma coherente mediante la propuesta pedagógica institucional.

Para efectos de la presentación a los lectores y lectoras de esta investigación, se ha organizado el contenido en tres grandes apartados. La gestión metodológica, la gestión de la información y la propuesta institucional.

El primer apartado lo constituye la gestión metodológica, la cual consta de diez capítulos estructurados bajo el paradigma de la investigación acción. Estos capítulos contemplan el problema, la respuesta hipotética, los objetivos, el tipo de investigación, la población participante, el escenario, las fuentes de información, los momentos y etapas del proceso así como las actividades desarrolladas y los instrumentos utilizados al tener acceso al campo de la investigación.

El segundo apartado está conformado por la gestión de la información. Esta consta de cuatro capítulos, a saber, el posicionamiento Institucional en relación con el CONTEXTO y su dinámica, lo cual implicó hacer una revisión del cambio de época actual y de las tres visiones en conflicto, el conocimiento y el acercamiento a la Red Nuevo Paradigma en América Latina con mayor profundidad, dado que es esta Red quien ofrece al Centro Infantil Laboratorio un Marco de Referencia para Pensar, Decidir y Actuar, el análisis de la vulnerabilidad del macro contexto latinoamericano, porque es en este contexto que se desarrolla Costa Rica, y por ende la cotidianidad de nuestros niños y nuestras niñas y la exploración del contexto inmediato de la Universidad de Costa Rica y del Centro Infantil Laboratorio, porque es desde este contexto y de su Mandato Institucional que se desarrolla su quehacer.

El tercer apartado consiste en la propuesta institucional de plan de desarrollo estratégico 2005-2010 y consta de dos capítulos. El primero ofrece, a los talentos del Centro Infantil Laboratorio así como a la comunidad universitaria y nacional, las premisas orientadoras y el marco organizacional - ético y político - de referencia para la gestión estratégica del CIL, los cuales sostienen el CONTRATO SOCIAL construido y lo consolidan. También los lectores y las lectoras encontrarán los PRINCIPIOS y los VALORES que caracterizarán el quehacer en este nuevo quinquenio así como los Compromisos HACIA el contexto asumidos por los talentos humanos del CIL. El segundo capítulo ofrece una nueva estructura organizacional, bajo una visión holística de mundo y con Enfoque de Derechos, que coloca a los Desafíos DEL Contexto como prioridad institucional y pone las capacidades organizacionales e institucionales al servicio de estos desafíos, las organiza en equipos de trabajo multi, inter, y transdisciplinarios.

Para la Universidad de Costa Rica es muy importante tomar conciencia del cambio de época actual y de los tres paradigmas en conflicto, porque conociendo esta situación volcará sus capacidades organizacionales y las institucionales al servicio de la Sociedad. Fundamentalmente porque esta situación tiene implicaciones directas sobre su sostenibilidad – vulnerabilidad, dado que en un cambio de época, todas las organizaciones se encuentran vulnerables.

El CIL, como una parte de la Universidad de Costa Rica, mediante esta iniciativa, propone una manera diferente de hacer las cosas, colocando como prioridad a los Desafíos **DEL** Contexto (no EN el contexto). Es por este motivo que el CIL se plantea como desafío impostergable la construcción colectiva de marcos y estructuras que le preparen - como organización constituida por personas - para enfrentar este cambio de época, sobrevivir al mismo y continuar con su contribución propositiva hacia el contexto.

## DESCRIPTORES

Por las razones anteriormente citadas, la presente investigación cuenta con los siguientes descriptores:

| | | | |
|---|---|---|---|
| Cambio de Época Histórica | Gestión Estratégica | Gestión Pedagógica | Gerencia Social |
| Administración Educativa | Transdisciplinariedad | Toma de decisiones. | Gestión Institucional |

# ANTECEDENTES

Para comprender la integración del CIL en la Red Nuevo Paradigma en América Latina, se hace indispensable un acercamiento a los antecedentes de la Red y de su desarrollo, tanto en el continente como en Costa Rica. Todo empieza cuando un grupo de personas latinoamericanas e investigadoras, llegan a la conclusión de que la humanidad está experimentando un Cambio de Época y no una Época de Cambios. Esta frase, que suena como un juego de palabras, no lo es tal.

> "Al principio era un proyecto, y el proyecto era universal, mecánico y neutral. Después, el proyecto se transformó en una red, y la red se transformó en un movimiento, que ahora es contextual, interactivo y ético" (De Souza, 2005, c, p. 21)

El punto de partida al asumir que estamos ante un Cambio de Época es que las reglas de funcionamiento humano y social de la época del industrialismo están en decadencia irreversible porque ya no son útiles para resolver las situaciones cotidianas actuales. Además que las preguntas no tienen una única respuesta, sino que las respuestas posibles han sido creadas por personas que han construido, desde el pasado, el presente. Y, como conclusión importante, las respuestas que construyamos en el presente determinarán las características del futuro.

Y es en este contexto que, en 1991, nace la Red Nuevo Paradigma para la Innovación Institucional en América Latina (RNP), con la intención de promover que sea la visión holística contextual de mundo la que predomine sobre las otras dos en la nueva época, que según Castels (2005, a), es la época del informacionalismo, en la cual la información es insumo y producto a la vez y un instrumento de poder. Esto implicó abandonar la pedagogía de la respuesta y asumir la **pedagogía de la pregunta**, considerada por Souza (2005, c, p.22) "el pasaporte ético – político para el mundo de los constructores de caminos que todavía no existen".

Inicia como un proyecto de Planificación, Seguimiento y Evaluaciòn (PSyE), para el fortalecimiento de la administración de la investigación agrícola en la región (1991), establecido por el Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR). El mandato inicial de la Red está asociado a la investigación agrícola. Sin embargo esta propuesta fue adoptada progresivamente por otras áreas como la salud, la educación y la administración.

En el año 2000 este proyecto define su nueva identidad, trasformándose en una Red, con una firme intención: crear una perspectiva epistemológica y demarcar una posición política para la innovación institucional desde la región, diferente a la innovación que ha prevalecido oficialmente en América Latina. La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) apoyó financieramente la iniciativa y nace, lo que hoy se llama, la **Red Nuevo Paradigma para la innovación institucional en América Latina.**

Aún cuando la génesis de la Red está enmarcada en el campo agroalimentario, ésta también ha asumido retos en el campo de la planificación, seguimiento y evaluación (1992-1994), la planificación estratégica (1995), la gestión estratégica del cambio institucional (1999 - 2001) y la innovación institucional a partir del año 2002. En este proceso evolutivo, las personas que integran la Red descubren que en un cambio de época debe prevalecer el cambio de las personas que cambian las cosas, desde la premisa del bienestar inclusivo.

En América Latina muchos países están integrados a la RNP, entre estos Brasil, Cuba, México, Panamá, Perú, Venezuela, Ecuador. El caso de Costa Rica es curioso porque este país no estaba contemplado en los objetivos de la Red para América Latina, sino que los talentos humanos profesionales que conocieron la Red y que coincidieron con las premisas propuestas se incorporaron por iniciativa personal y profesional, incorporando a la vez a las instituciones en las que laboran, obteniendo en la Red la claridad que necesitaban para tomar el contexto como referencia, prevaleciendo la conciencia y el convencimiento para trabajar a favor de una coherencia interpersonal, organizacional e institucional.

> "El elemento más importante que impulsó el cambio, fue entonces el talento humano y su talante. Talento Humano en tanto conciencia de la persona de su capacidad humana. Talante humano en tanto la persona se empodera de su propia capacidad". (Álvarez, 2005, p. 102)

En este contexto tres instituciones costarricenses, de los sectores agropecuario, educativo y salud, son las que se han incorporado a la RNP. Este fenómeno es interesante, considerando que éstos sectores están siendo marcados por transformaciones radicales, como por ejemplo la diversificación de cultivos y las nuevas actividades agroalimentarias, la incorporación de la tecnología en la educación, la oferta académica de las Universidades y la reforma del sector salud hacia un modelo de organización basado en acuerdos contractuales entre entidades públicas y privadas, lo que fortalece los servicios "privados" de salud, que solo benefician a un sector limitado de la población. Estas instituciones son: el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA) del Ministerio de Agricultura (hoy llamado Ministerio de la Producción), el Centro Infantil laboratorio, la Escuela de Trabajo Social, la Maestría en Trabajo Social y la Vicerrectoría de Acción Social de la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Sección Nacional de Trabajo Social de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

Estas instituciones, gracias a sus talentos humanos que gestaron el cambio, que lo apoyaron políticamente y que participaron en su ejecución, están generando iniciativas de innovación institucional basadas en nuevos modos de interpretación y de intervención. Asimismo están reconociendo la relación entre vulnerabilidad y sostenibilidad, así como entre coherencia y correspondencia, están fortaleciendo la imaginación para la construcción de escenarios futuros y practicando el pensamiento estratégico. Las autoridades de las tres instituciones han apoyado los planteamientos de la Red para construir los nuevos marcos conceptuales y operativos.

Desde el mes de noviembre del año 2005, el grupo gestor en Costa Rica de la Red Nuevo Paradigma, está integrado por personas comprometidas con las premisas de la red y representantes de las tres Instituciones mencionadas anteriormente. Talentos humanos del Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria, la Universidad de Costa Rica (Maestría en Trabajo Social, Escuela de Trabajo Social, la Vicerrectoría de Acción Social y el Centro Infantil Laboratorio) y la Caja Costarricense del Seguro Social (Sección de Trabajo Social a nivel nacional) se encuentran gestando un proyecto a nivel local, llamado "Osadía Institucional" con el fin de consolidar y hacer sostenible la Red Nuevo Paradigma en Costa Rica.

# GESTIÓN METODOLÓGICA

## I. Situación problema

El Centro Infantil Laboratorio se encuentra actualmente en una situación de vulnerabilidad, al igual que todas las instituciones y las organizaciones de desarrollo. Las demandas de las familias así como las de la sociedad han cambiado sustancialmente. Los niños y las niñas de hace 22 años son completamente diferentes a los de hoy en día. Al igual que las características de sus familias y de la sociedad en general. Un Centro Educativo debe estar atento a estos cambios para ir haciendo ajustes en su proyecto pedagógico y continuar siendo pertinente y relevante.

Esta aseveración cobra especial importancia en un cambio de época histórica, en la cual todos los paradigmas existentes están siendo cuestionados en forma generalizada y muchos de los cuales están obsoletos porque no responden a los problemas actuales. En el caso de la gestión de una organización o institución, y en particular de un centro infantil universitario, debe encontrarse un paradigma administrativo, inspirado en las lecciones aprendidas de la época del industrialismo, pero revisado bajo una visión de mundo coherente con una posición ético – política determinada. Es a partir de esa reflexión que surge el siguiente problema de investigación:

***¿Cómo construir el Marco de Gestión Institucional con el fin de planificar estratégicamente, hacia el futuro, mediante la consolidación de una cultura solidaria y comprometida con el desarrollo humano y que le garantice sostenibilidad en este cambio de época histórica"?***

## II. Situación propuesta

Considerando que las personas se comprometen con los procesos cuando se participan en la construcción de las respuestas ante las nuevas preguntas, las investigadoras se plantean la siguiente SITUACIÓN PROPUESTA:

***La gestión estratégica del Centro Infantil Laboratorio con Enfoque de Derechos y bajo una visión holística de mundo despierta en todas las personas participantes (niños, niñas, familias y talentos humanos) el deseo de interactuar con compromiso y solidaridad, para lo cual se requiere de la construcción - en un proceso participativo - de marcos para pensar, actuar y decidir que sustenten una nueva forma de organización dinámica y flexible que ponga todas sus capacidades organizacionales e institucionales a disposición de los desafíos del contexto.***

## III. Objetivos

El objetivo general del proyecto es "construir colectivamente el marco de gestión institucional con el fin de planificar estratégicamente, hacia el futuro, mediante la consolidación de una cultura solidaria y comprometida con el desarrollo humano y que le garantice sostenibilidad en este cambio de época histórica."

Los objetivos estratégicos y sus respectivas metas planteadas:

1. "Construir un marco teórico conceptual en torno a la planificación, que contemple el enfoque de derechos de la niñez y la adolescencia, con el fin de contar con premisas orientadoras en la Institución ante el cambio de época actual".

   Metas:
   - ✓ Elaboración de un documento que reúna las premisas teóricas bajo la visión de mundo asumida por la organización.
   - ✓ Documento con la definición de los principios esenciales de la Institución.
   - ✓ Participación con ponencias en, al menos, un Congreso durante el año.

2. "Construir la propuesta organizacional, con base en la filosofía institucional y las diferentes percepciones existentes en el CIL, para la aplicación de la misma en la Institución".

   Metas:
   - ✓ "CONTRATO SOCIAL" y "MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS" construidos.
   - ✓ "CAPACIDADES INSTITUCIONALES" Y "CAPACIDADES ORGANIZACIONALES" construidas.
   - ✓ "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL" diseñada.
   - ✓ Propuesta de "REGLAMENTO INSTITUCIONAL" elaborada.
   - ✓ Inscribir y desarrollar nuevos proyectos institucionales, ante la instancia respectiva, de acuerdo a los resultados de la investigación.

3. "Poner en práctica los resultados de esta investigación, así como presentar el proyecto, previamente validado por la organización, para divulgarlo y compartirlo con las autoridades, Centros Infantiles Universitarios y otros centros educativos".

   Metas:
   - ✓ Protocolo de procedimientos institucionales.
   - ✓ Lineamientos en la planificación para la innovación institucional.
   - ✓ Pasantías de talentos humanos de otras instituciones.
   - ✓ Divulgación del proyecto de gestión estratégica.

## *IV. Población*

La población participante estuvo constituida esencialmente por los talentos humanos del Centro Infantil Laboratorio de la Sede Rodrigo Facio, a saber 14 docentes, 2 cocineras, 1 secretaria, 1 administradora, así como las personas que integran el Equipo Interdisciplinario: 1 Psicóloga, 1 Trabajadora Social y la Junta Directiva. Además participaron niños, niñas y familias, según se describe a continuación:

| Cuadro Nº 1. Descripción de la población participante. | |
|---|---|
| **Población** | **Descripción de la población** |
| Docentes | 14 Docentes que trabajan en el CIL con niños y niñas con edades entre los 15 meses y los 4 años.<br>Estas docentes planifican, desarrollan y evalúan las oportunidades de desarrollo con que cuentan niños y niñas en el CIL.<br>4 de ellas permanecen en el CIL 8 horas diarias (tiempo completo), las demás están en jornadas de medio tiempo. |
| Cocineras | Dos cocineras, quienes laboran en el CIL hace mucho tiempo. Una de ellas desde el año 1985 y la otra desde los años 90.<br>Ambas laboran tiempo completo en el CIL y están a cargo del funcionamiento del comedor, así como del menú y de la coordinación de las compras de alimentos. |
| Secretaría y Administradora | Compañeras que se encargan del apoyo administrativo en todas las tareas de control del gasto, seguimiento de procesos y atención de visitantes. |
| Equipo Interdisciplinario | El Equipo Interdisciplinario está constituido por la Coordinación Pedagógica, Psicología, Trabajo Social y la Dirección.<br>Estas personas se encargan de analizar, recomendar y acompañar técnicamente procesos especiales de niños y niñas, así como a estudiantes que realizan sus prácticas académicas. |
| Junta Directiva Centro Infantil Laboratorio | Integrada por personas de las áreas de Medicina, Psicología, Trabajo Social, Asociación de Familias, Enfermería, que definen políticas de funcionamiento del CIL. |
| Niños, niñas, familias | Son personas beneficiarias del servicio con edades entre los 15 meses de edad hasta personas adultas mayores. |
| Comisión Estratégica del CIL | Personas que trabajan en el CIL y que representan a sus compañeras según área de trabajo: una maestra encargada de grupo, una maestra asistente, la secretaria representando al sector administrativo y la psicóloga representando al Equipo Interdisciplinario. |

Fuente: Elaboración Propia.

## V. *Tipo de investigación*

Esta es una investigación - acción de carácter cualitativo. Lo que significa que las investigadoras y la población participante estarán en exploración reflexiva permanente. Esta exploración reflexiva implica la realización de un proceso cíclico de: exploración, actuación y valoración de resultados, en el cual la teoría y la práctica se mezclan en un proceso dialéctico.

Para las investigadoras este proyecto se concibe como un proceso de cambio social que involucra la colectividad y cuyos resultados deben ser traducidos a la práctica por todas las personas participantes.

Todas las personas, sean éstas investigadoras o participantes, experimentaron cambios que inciden desde lo personal hasta lo colectivo. Lo que significa cambios en las actitudes (aumentando la críticidad), en la formación permanente (dado que la misma dinámica motiva para hacerlo) y en la comprensión de los procesos de transformación y acción contemplando la modificación del entorno.

Este tipo de investigación insta a las personas participantes, por una parte a involucrarse emocional y profesionalmente en la transformación y desarrollo social, ý por otra, a que tomen conciencia de su aporte en los procesos de construcción del conocimiento, reconociendo que el saber se construye y desarrollando habilidades de observación y análisis

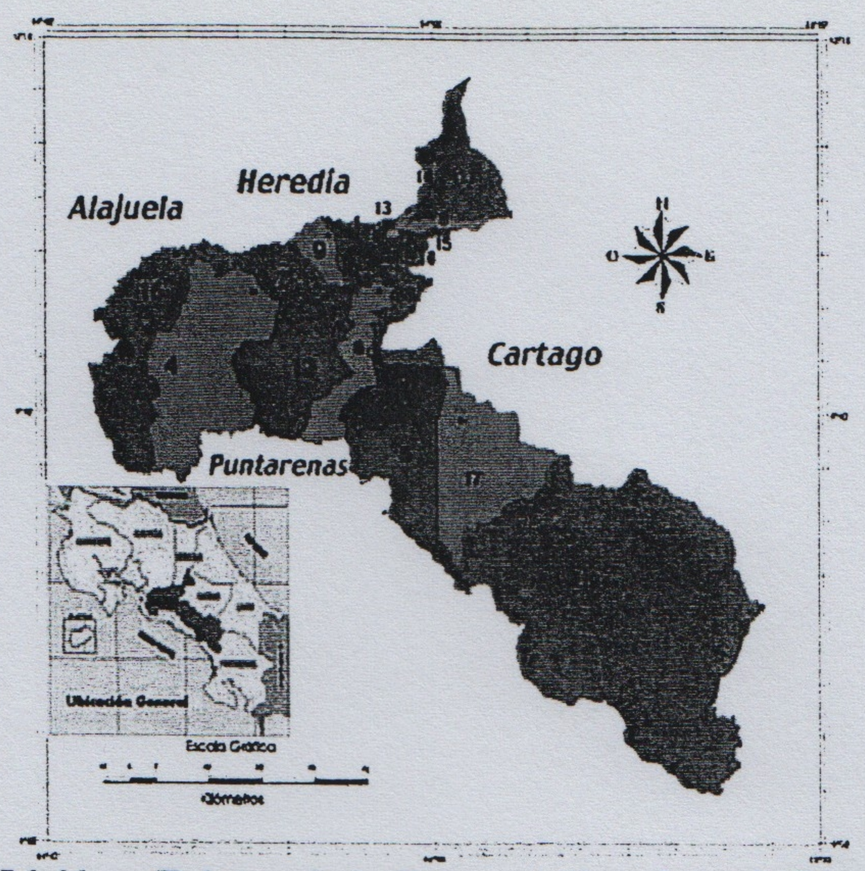
Según Grundy, en 1982 y 1991, (citado por Bausela, s.a., p. 4) se señalan tres modelos básicos de investigación - acción: el técnico, el práctico y el crítico o emancipador. Esta investigación considera pertinente la aplicación del modelo de investigación – acción crítica por que permite desarrollar el proceso de indagación y reflexión de la práctica cotidiana, que al respecto dice:

> "El tercer modelo, el crítico, parte de la idea de que no siempre es posible la realización de lo que supone el modelo práctico debido a las restricciones institucionales e ideológicas. Por esta razón, no es suficiente con plantearse la práctica particular, sino que es necesario plantearse, además, la transformación de estas estructuras restrictivas, para lo cual es necesario acudir a fuentes teóricas críticas que sirvan de soporte a esta toma de conciencia de las limitaciones de la práctica. Ésta es la perspectiva que representa el trabajo de Carr y Kemmis, y de la propia Grundy".

La elección de este modelo permitió la transformación de las estructuras restrictivas (constituidas en el CIL por los diferentes visiones de mundo en conflicto, cada una de ellas luchando por prevalecer sobre las otras) en una estructura abierta a la reflexión y flexible a los cambios. Además se evidenció la necesidad de acudir a fuentes teóricas críticas que sirvieran de soporte en la toma de conciencia de lo que esa lucha interna implicaba y de las decisiones que debían tomarse como institución para su sostenibilidad.

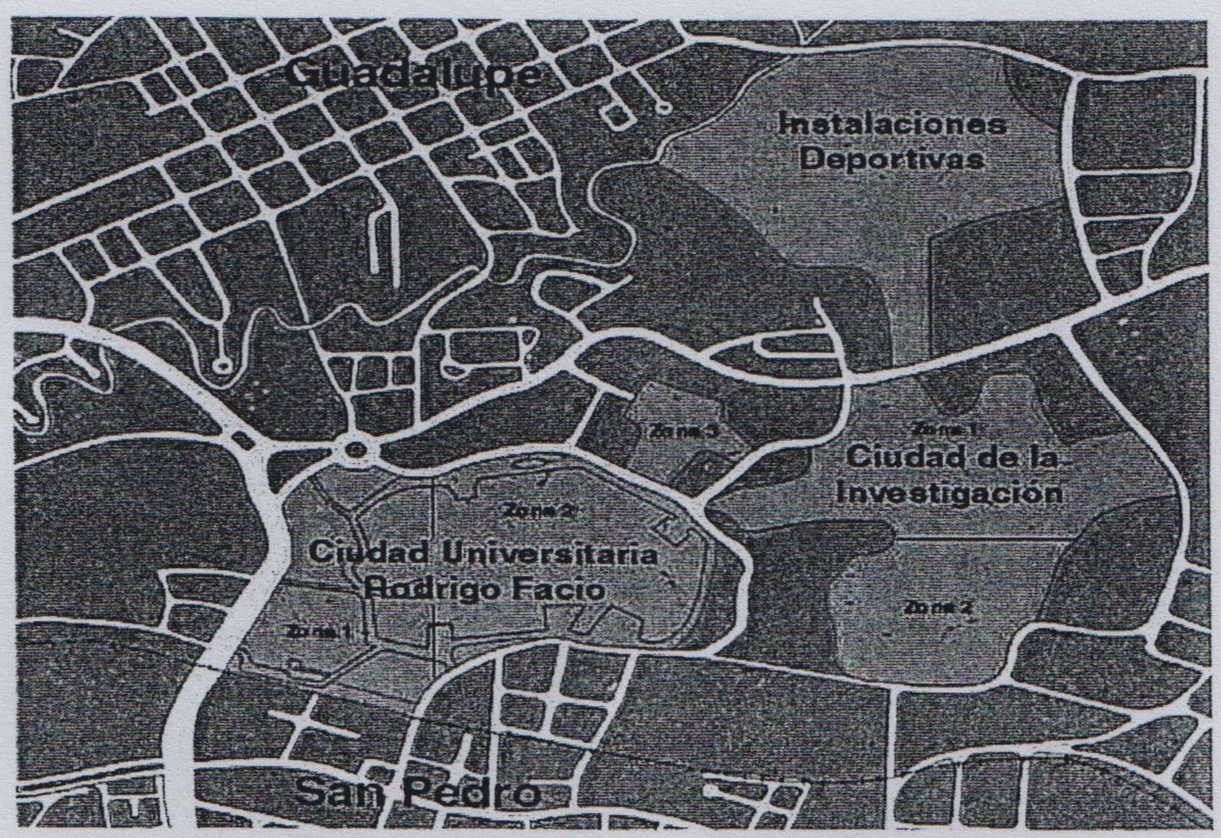
## VI. Escenario

El Centro Infantil Laboratorio se encuentra en la Universidad de Costa Rica, en la provincia de San José. Por lo tanto el proyecto está inserto en un escenario costarricense y latinoamericano. San José, capital de Costa Rica, se ubica en la zona central del país hacia el sur-este y limita con Alajuela, Heredia, Cartago y Puntarenas. Tiene un área de 4957.09 $km^2$ y cuenta 867.025 con habitantes.



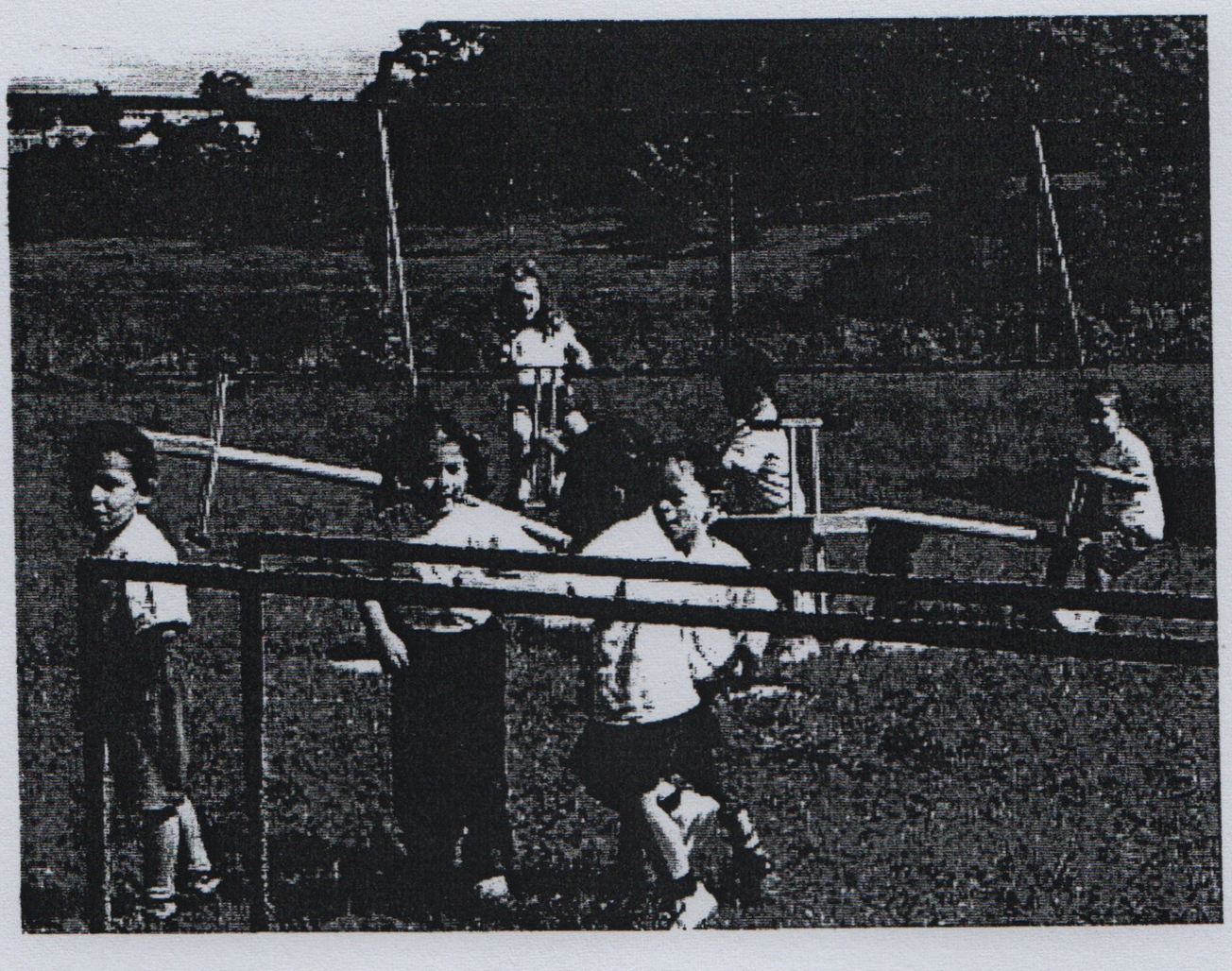

**Mapa Nº 1. Mapa Político de la Provincia San José de Costa Rica**

La Universidad de Costa Rica, como Institución Pública de Educación Superior y Benemérita de la Patria, está estructurada en cinco Vicerrectorías – Docencia, Investigación, Acción Social, Vida Estudiantil, Administración – con el fin de desarrollar su quehacer mediante sus funciones sustantivas: docencia, investigación y acción social. En el caso de la presente investigación, el CIL está adscrito a la Vicerrectoría de Acción Social.




**Mapa Nº 2. Mapa de la Universidad de Costa Rica.**

El escenario específicamente se desarrolla en el Centro Infantil Laboratorio, ubicado en el Barrio González Flores, en el distrito Vargas Araya del cantón de Montes de Oca, como parte de la Ciudad de la Investigación. Es un espacio que integra una gran zona verde (1000 mts2) con una infraestructura que contiene cuatro aulas con servicio sanitario y patio pequeño cada una, un comedor, una cocina, tres oficinas administrativas, una sala multiuso, una sala de entrevistas y una sala de docentes.



## VII. *Fuentes de información*

Para la Universidad Centroamericana (2005, s.p.) "las personas, los documentos o las actividades de donde proceden los datos que sirven de base a los razonamientos realizados" constituyen las fuentes de información en una investigación. Para el caso del presente trabajo, las fuentes de información son básicamente de tres tipos:

A. *Fuentes Personales.*

Las fuentes personales constituyen una gran fuente de información, porque brindan información que permite interpretar su visión de mundo en este cambio de época actual y su criterio en cuanto a los desafíos del contexto en relación con la Educación Preescolar. Al ser una investigación - acción, las fuentes personales fueron de diversos tipos: consulta general no estructurada, es decir, compartiendo opiniones y analizando situaciones a la luz del cambio de época actual., conversatorios con el Gerente de la Red Nuevo Paradigma, Ph. D. José De Souza Silva, espacios de reflexión con el grupo gestor de la Red Nuevo Paradigma en Costa Rica, consultas a los diferentes talentos humanos del CIL y sesiones periódicas de la comisión estratégica del CIL.

B. *Fuentes Institucionales*

Estas fuentes tienen que ver con aquella información institucional que se obtiene como experiencias previas en la puesta en práctica de las premisas de la RNP. En el caso concreto de la presente investigación, las fuentes institucionales son el INTA, la CCSS y la UCR.

C. *Fuentes Documentales.*

Las fuentes documentales, constituidas tanto por documentos publicados, no publicados, videos, folletos, boletines, información recopilada en la Red Internet mediante Revistas Electrónicas, así como los diferentes documentos que allí se encuentran.

En este sentido, y en la época actual, la información existente es mucha y variada. El esfuerzo se concentró en discriminar cuales aportes teóricos y metodológicos se aproximan a la propuesta de la presente investigación y en su coherencia con una visión holística de mundo.

## VIII. Momentos

Partiendo de que la investigación acción se desarrolla siguiendo un modelo en espiral en ciclos sucesivos que incluyen diagnóstico, planificación, acción, observación y reflexión – evaluación se plantean los siguientes Momentos y etapas:

A. *MOMENTO I. Diagnóstico y Sensibilización.*

Este momento está constituido fundamentalmente por todas aquellas actividades previas a la ejecución de la investigación, como la formulación, la inscripción formal como actividad universitaria, la definición del rumbo y la organización de las actividades. Como parte de estas actividades se realizaron:

- ✓ Reuniones con el gerente de la Red Nuevo Paradigma, Dr. José de Souza Silva, así como la asistencia a múltiples conferencias.
- ✓ Desarrollo de un espacio de análisis y reflexión con los talentos humanos del CIL, en el que se llega al consenso de que la Visión Holista de Mundo es la que debe orientar acciones en cualquier Institución Educativa; particularmente en el Centro Infantil Laboratorio.
- ✓ Formulación e inscripción del presente proyecto.
- ✓ Realización del Taller: "Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual", como una actividad de Extensión Docente, en la cual se construye el CONTRATO SOCIAL del CIL, asumiendo VISIÓN HOLISTA DE MUNDO, definiendo los DESAFÍOS DEL CONTEXTO y los COMPROMISOS HACIA EL CONTEXTO. En este espacio participaron al menos 60 personas de diferentes Unidades Académicas de la Universidad de Costa Rica y del Ministerio de Educación Pública.

B. *MOMENTO 2. Planificación.*

En este se realizaron las siguientes actividades:

- ✓ Búsqueda y análisis de información teórica pertinente y relevante con la propuesta de investigación.
- ✓ La información se clasificó en temas específicos como: cambio de época actual, el Enfoque de Derechos, situación latinoamericana actual y Universidad de Costa Rica como organización de cambio y desarrollo.

- ✓ Creación de la Comisión Estratégica, integrada por dos maestras, por una persona del sector administrativo, el área de Psicología, coordinadas por la dirección.

C. *MOMENTO 3. Acción*

Las acciones desarrolladas fueron las siguientes:

- ✓ Trabajo de la Comisión Estratégica mediante reuniones quincenales y semanales, cuyo objetivo se centró en la definición y aclaración de las CAPACIDADES INSTITUCIONALES y las CAPACIDADES ORGANIZACIONALES para crear la nueva ESTRUCTURA ORGANIZATIVA del CIL.
- ✓ Reuniones de presentación de avances, análisis, reflexión y validación en Sesiones de Junta Directiva.
- ✓ Coordinación con la investigadora del proyecto: "Gestión Pedagógica", de manera que se articularan los avances de ambos proyectos.
- ✓ Los resultados de las reuniones de la Comisión Estratégica del CIL, se constituyeron en material de análisis y reflexión en la Comisión de Centros Infantiles de la Vicerrectoría de Acción Social de la Universidad de Costa Rica.

D. *MOMENTO 4. Observación y reflexión.*

Este momento se concreto según se detalla a continuación:

- ✓ Desarrollo de reuniones quincenales, conversatorios espontáneos, espacios de reflexión, lluvia de ideas, en torno a la búsqueda creativa de respuestas a las situaciones cotidianas del CIL.
- ✓ Reflexión, análisis y redacción de conclusiones, recomendaciones, así como la elaboración de propuestas institucionales para responder a los Desafíos DEL Contexto. Queda como reto definir las estrategias de evaluación y auto mirada para ser vigilantes de la coherencia entre el CONTRATO SOCIAL y las acciones cotidianas en el CIL.
- ✓ Durante el desarrollo de la Investigación el CONTRATO SOCIAL fue releído y analizado, modificado y avalado por todos los talentos humanos del CIL.
- ✓ Estructuración y redacción del Informe Final de la Investigación.

E. *MOMENTO 5. Evaluación y Difusión*

La evaluación del proyecto puede observarse, tanto en el impacto del proyecto, en la formulación de iniciativas para la comprensión holista de la cotidianidad y en el cambio de actitudes de los talentos humanos. Algunas acciones que reflejan este impacto son las siguientes:

- ✓ Formulación de un proyecto de investigación, con una Visión Holista, llamado "El Ecoanálisis como metodología para la decodificación de lo cotidiano", inscrito en el Instituto de Investigaciones en Educación.
- ✓ Acercamientos a la Visión Holista y esfuerzos por su integración en las diferentes actividades de aprendizaje.
- ✓ Interés y deseo, por parte de los talentos humanos del CIL, para participar en los diferentes espacios de reflexión, análisis y aprendizaje en torno a la filosofía holista.

La difusión, como proceso permanente, ha desarrollado las siguientes acciones:

- ✓ Presentación de Taller: "Preparándonos para innovar en la Época Actual" en el II Encuentro de Educadores 2005, Dra. Emma Gamboa, Por una Educación Integral.
- ✓ Presentación de la Ponencia: "El proyecto Institucional Educativo: una gestión dinámica para la Innovación y el Desarrollo. Algunos aportes desde el Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica" en el II Congreso Internacional de Administradores de la Educación.
- ✓ Presentación de la Ponencia: "Una experiencia infantil en la Educación Superior Costarricense" en el Congreso de Educación Preescolar de la Universidad de Costa Rica.
- ✓ Participación en la Investigación: "La gente que descubrió la Red: el caso de Costa Rica" como parte del Estudio de Impacto de la Red Nuevo Paradigma en América Latina.
- ✓ Participación en el Conferencia: "La Cuestión Institucional, cambiando las reglas de la Investigación y el desarrollo rural en América Latina", celebrado en el Ecuador.
- ✓ Presentación de Ponencia: "Una experiencia infantil en la Educación Superior Costarricense" en el Congreso Universidad 2006: Por la Universalización de la Educación Superior, desarrollado en la Habana, Cuba.

## IX. Diagrama de Momentos de la Investigación

**Diagnóstico y Sensibilización:**
Reuniones con el gerente de la Red Nuevo Paradigma y participación en conferencias.
Desarrollo de un espacio de análisis y reflexión.
Formulación e inscripción respectiva.
Taller "Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual".

**Planificación**
Búsqueda y análisis de información.
Clasificación de la información.

**Acción**
Trabajo de la Comisión Estratégica.
Coordinación con la investigadora del proyecto: "Gestión Pedagógica".

**Observación y Difusión:**
Desarrollo de espacios de reflexión.
Conclusiones, recomendaciones y elaboración de propuestas.
Estructuración y redacción de informe.

**Evaluación**
Formulación del proyecto Visión Holista.
Acercamientos e integración de la Visión Holista en las diferentes actividades de aprendizaje.
Interés y deseo, por parte de los talentos humanos del CIL, en participar en los espacios de reflexión, análisis y aprendizaje en torno a la filosofía holista.

## X. *Proposiciones para la acción e instrumentos*

La presente investigación orienta su mirada hacia la construcción de una propuesta de gestión institucional que contempla las PREMISAS ORIENTADORAS, el CONTRATO SOCIAL, la ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, según se detalla a continuación:

**Cuadro Nº 5. Proposiciones para la Acción**

| PROPOSICIÓN | DEFINICIÓN | INSTRUMENTO |
|---|---|---|
| **PREMISAS ORIENTADORAS** | Son los referentes teóricos que demarcan las posibilidades de acción que aseguren la coherencia interna y la correspondencia externa, para disminuir la vulnerabilidad y favorecer la sostenibilidad institucional. Estos referentes son: Holismo y Enfoque de Derechos. | Declaración Universal de los Derechos Humanos y de los niños y las niñas.<br>Bibliografía de la Red Nuevo Paradigma.<br>Informografía sobre el Holismo. |
| **CONTRATO SOCIAL** | El Contrato Social será entendido como un acuerdo real que considera las voluntades de las personas que integran la comunidad educativa. Este debe considerar como base la Visión Holista de mundo y ser congruente con los Derechos y Deberes de las personas que integran la comunidad del Centro Infantil Laboratorio. | Memoria del Taller de la fase diagnóstica " Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual"<br>Hojas registro de las reuniones de Comisión Estratégica.<br>Hojas registro de otras reuniones afines. |
| **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA** | Se entiende como ESTRUCTURA ORGANIZATIVA al sistema social en el cual las personas que integran la organización trabajan y cooperan juntas en relaciones de interdependencia.<br>La finalidad de esta ESTRUCTURA ORGANIZATIVA es facilitar la interrelación de las capacidades y talentos de la organización en función de alcanzar las metas propuestas.. | Plantilla de ESTRUCTURA ORGANIZATIVA diseñada por talentos humanos de la Red Nuevo Paradigma Costa Rica. |

# MARCO INFORMATIVO REFERENCIAL

*El contexto cambia y a medida que cambia nos cambia.*
*Freddy Alvarez, 2005*

En el año 2000, a raíz de la construcción de su primer Plan Estratégico, el Centro Infantil Laboratorio, comprende que las estrategias utilizadas para su crecimiento y desarrollo debían ser revisadas y en algunos casos repensadas o replanteadas. Es en esa búsqueda que aparece la propuesta de la Red Nuevo Paradigma en América Latina, que concibe la vulnerabilidad generalizada de las instituciones y las organizaciones como consecuencia del cambio de época histórica que estamos experimentando.

En este contexto, este grupo de investigadores en América Latina, manifiestan la necesidad de transformar la vulnerabilidad en sostenibilidad mediante procesos participativos, auto-críticos, reflexivos y constructores de nuevas alternativas.

Las expectativas, incertidumbres, preguntas y el sistema de ideas del Centro Infantil Laboratorio encuentra en la Red Nuevo Paradigma una sintonía que le invita a pensar que los postulados de la Red puedan constituirse en herramientas intelectuales para el proceso de transformación que se esta imaginando.

Por tal razón, el Marco Informativo Referencial ofrece una revisión teórica de los elementos que contribuyeron en esta búsqueda y en la construcción de una propuesta alternativa, que considerara y respetara la propia historia del CIL como punto de partida para la construcción de estrategias comprometidas con el enfoque de derechos, el holismo y por lo tanto, con la sostenibilidad.

## I. *El contexto actual.*

La época en que crecimos y en que crecieron nuestros padres y madres se desarrolló "bajo la influencia una visión de mundo y de un paradigma tecnológico asociado a un modo de desarrollo dominante" (Meoño, 2003, p. 33), es decir, bajo la influencia de la revolución industrial. Esa época histórica se caracterizó por un sistema de ideas, bajo la metáfora "el mundo es una máquina", un sistema de técnicas (tecnologías materiales inventadas) y unos mecanismos institucionales dominantes (la acumulación de capitales nacionales en cada país) que hacían sostenible las formas de organización social.

> En el año 1500 la visión de mundo era una visión orgánica asociada al modo de desarrollo medieval: agrarianismo, y a esta visión de mundo correspondía un paradigma tecnológico orgánico también dominante. Hace más de dos siglos, esta visión orgánica fue reemplazada por la visión mecánica de mundo asociada al modo de producción moderno: industrialismo y, a esta visión de mundo corresponde un paradigma tecnológico mecánico igualmente dominante. (Meoño, 2003, p. 33)

Como puede intuirse, sentirse, sospecharse y observarse, desde hace más de cuatro décadas este sistema de ideas, de técnicas y de mecanismos institucionales, así como sus consecuencias, son criticadas cada vez con más fuerza, de tal forma que es frecuente escuchar que estamos en una crisis generalizada e irreversible.

> El problema no es que estemos viviendo "una época de cambios" sino "un cambio de época". No se trata de cualquier tipo de cambio, sino de un cambio histórico que lleva consigo cambio de ideas, de técnicas y de instituciones. Desde la perspectiva de las ideas se pasa de un sistema de ideas dominante y universal para interpretar y actuar en el mundo a otro sistema de ideas que pretende ser también dominante y universal. El cambio que estamos viviendo se da entre la tecnología de la época industrial que se basó en la mecánica, química y eléctrica y un nuevo sistema con nuevas técnicas (Ordóñez, 2004, p. 8)

Actualmente las sociedades se preguntan acerca de su visión de mundo, de su naturaleza, de su rumbo y prioridades y de cuales deben ser sus elementos orientadores, porque los que utilizaban en el industrialismo no les están funcionando, como por ejemplo los planes de desarrollo estratégico instrumentales o las reestructuraciones organizacionales, tan de moda hoy en día, pero que se concentran en la transformación de las cosas y no de las personas. Los grupos conscientes del cambio de época entienden la razón de esta revisión y bajo las contradicciones propias de un cambio de época se están preparando para la época que está siendo forjada: "la época del informacionalismo".

> Los cambios de época no son una novedad para la humanidad; "el último cambio histórico ocurrió hace más de 200 años, cuando la Revolución Industrial condujo a las sociedades desde el agrarianismo hacia el industrialismo, generando *incertidumbre, discontinuidad, inestabilidad, desorientación, inseguridad, perplejidad y, por lo tanto,* ***vulnerabilidad".*** Ahora, tres revoluciones – sociocultural, tecnológica y económica—están haciendo obsoleta la época del industrialismo y forjando la época del informacionalismo. Sin embargo, este proceso no ocurre de forma clara ni sin contradicciones, que son propias de un cambio de época, por la competencia entre visiones de mundo en conflicto que intentan prevalecer en la época emergente. (De Souza, 2001, p. 1)[2] Y, en este cambio de época, "*la tecnología de la información está generando un nuevo modo de desarrollo y un diferente modo capitalista de producción, de experiencia y de poder*" (Ordóñez, 2004, p. 6).

No está totalmente clara ni definida está época que inicia, lo que se puede afirmar con certeza es que nos encontramos ante la sustitución del industrialismo. Estamos cambiando nuestras formas de relación con las otras formas de vida y con el planeta. *"Nuestro entorno (y el de todo el planeta) se está transformando en forma cualitativa y simultánea, específicamente en las relaciones de producción, las relaciones de poder y las formas de la experiencia humana y cultura*". (Mato, citado por Meoño, 2003, p. 32).

Todos y todas somos parte del cambio de época, y estamos vulnerables ante los cambios. Este momento, esta crisis, *"no es exclusiva de un sólo país, un sólo grupo, una sola institución o unas cuantas personas. Hablamos de una crisis de todo el planeta, de continentes, de naciones, de organizaciones, de grupos sociales y de ciudadanos, pues ahora, todos y todas somos ciudadanos y ciudadanas de nuestra aldea pero a la vez ciudadanos planetarios"* (Ordóñez, 2004, p. 11), por lo tanto también las organizaciones, en este momento de vulnerabilidad, deben – a menos que no les importe desaparecer – revisar su sistema de ideas, técnicas y mecanismos con el fin de lograr su sostenibilidad. Si el sistema está en cuestionamiento generalizado, las organizaciones también lo están. De más está decir que este cambio de época también impacta las organizaciones educativas, en las cuales se transmite, de generación en generación, estos sistemas de ideas, técnicas y mecanismos institucionales.

---

[2] El resaltado es personal.

La sociedad actual, según Castells (2005a), como producto de este cambio de época, se empieza a moldear bajo la lógica de "sociedad en Red", como una nueva forma de organización social. No una simple etiqueta para un fenómeno tecnológico, sino una sociedad en la cual ***la identidad personal se define a partir de la conexión a una red, antes que por la ubicación dentro de una familia, clan, tribu o estado.***[3] Las sociedades, para Castells, están siendo estructuradas a partir de la complemetariedad bipolar de Red y Ego. "Las redes al comando" expresa De Souza (2003, b, s.p.).

> "Según el Sociólogo Español Manuel Castells, históricamente, información ha sido siempre un insumo. Solamente recientemente se ha transformado también en un producto, y ha hecho posible la industria de la información. Información es ahora simultáneamente insumo y producto, y se ha transformado en la fuente más estratégica para la creación de riqueza y poder. La computadora ha reemplazado la chimenea de las fábricas del industrialismo como símbolo de la "modernidad", y representa ahora el paradigma cibernético que influencia cada vez más la morfología social de la interacción humana, principalmente en las sociedades "modernas" del siglo XXI. Castells llama a este paradigma "informacional". (Álvarez, 2005, p. 22)

En este contexto observamos cambios cualitativos y simultáneos en las relaciones de producción, en las relaciones de poder, en las formas de experiencia humana y en la cultura. De Souza (en: Macas y otros, 2001) los define de la siguiente manera:

> La revolución en la tecnología de la información transforma cualitativamente **las relaciones de producción**. La información es insumo y producto, el conocimiento se usa para crear más conocimiento, la productividad es como consecuencia de la innovación tecnológica y la competitividad de la innovación institucional y capacidad gerencial. "Por eso la capacidad cultural para usar la tecnología de la información será crítica para la sociedad informacional. El informacionalismo conlleva a la concentración y a la globalización". Es más importante el control sobre la propiedad intelectual que sobre la física. Se fortalecen otras revoluciones como la robótica, la nanotecnología, la ingeniería genética (o biogenética, biotecnología), etc. Así mismo las relaciones entre capital y trabajo han cambiado, "el capital es global; como regla, el trabajo es local".

> "Está en formación el Cuarto Mundo, el *mundo de los* innecesarios: los desconectados de la era del acceso. Puesto que *sin ingreso no hay acceso aún cuando hay exceso,* el 80% de la humanidad está desconectada de las políticas económicas y sociales, sin acceso a educación, salud, alimentación, empleo y esperanza" (Castells 1996; Kovel 2004 citados por: Álvarez, 2005, p. 27)

El asenso de un nuevo régimen de acumulación de capital, apoyado por la tecnología de la información, está transformando **las relaciones de poder**. Están en crisis el Estado-Nación y la democracia representativa. A través de acuerdos multilaterales, algunos Estados – Naciones con ambiciones expansionistas y sobre la institucionalidad de cada país, se apropian de técnicas y mecanismos locales, los desaparecen e imponen lo suyo. Estas fuerzas facilitan el debilitamiento del Estado para reconstruirlo bajo una nueva lógica de la soberanía subordinada. La ideología del Estado es reemplazada por la ideología del mercado. La globalización del poder de la sociedad civil, que se está organizando en redes de poder social e institucional, para ejercer su influencia sobre cuestiones generadas a partir de la revolución sociocultural: el respeto a los derechos humanos, la conservación de los recursos naturales, la justicia global, etc. "En la

---

3 El resaltado es personal.

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC
Facultad de Educación

actualidad, los actores individuales más poderosos del Planeta son corporaciones transnacionales, que representan hoy la versión moderna de la monarquía absolutista" (De Souza, 2003, a, sp).

> "La educación dominada contribuye a la consolidación de una nueva red de poder para viabilizar una nueva red de ideas y una nueva red de técnicas favorables al nuevo orden económico mundial, que es capitalista, corporativo, neo-mercantilista, informacional y" (Álvarez, 2005, p. 28)

Las **transformaciones cualitativas en los modos de vida** - la familia, la sexualidad, las relaciones de género, las relaciones interpersonales y sociales, las relaciones con la naturaleza, etc. – están modificando las reglas sociales y su impacto es difícil de anticipar. Los movimientos socioculturales criticaron las premisas de la civilización occidental y desafiaron los valores de la sociedad industrial de consumo: 1. el movimiento ambientalista propuso el concepto de desarrollo sostenible; 2. el cuestionamiento de la autoridad patriarcal abre paso a la cuestión de género; 3. la heterosexualidad es un tipo de relación sexual, pero no el único; 4. la tecnología de la información nos ofrece el octavo continente del Planeta: un continente digital, con INTERNET como un puerto virtual, sin tiempo, historia, espacio geográfico ni relaciones sociales sino con "redes"como estructura base de la nueva sociedad; 5. el cuestionamiento de la ciencia, que concibe al positivismo como una forma más de hacer ciencia pero no la única y la más importante.

> "La *lógica de la mercancía* – donde todo se vende y todo se compra- penetra a todas las esferas de la existencia, se intensifica la mercantilización de la naturaleza, se establece el mercado de las partes y de la información genética del cuerpo humano. Se avecinan las guerras por recursos naturales escasos, como el agua – que será la mercancía de exportación más cara de la historia – y emerge como la principal fuente de conflictos internacionales". (Álvarez, 2005, p. 28)

Las **transformaciones cualitativas en la cultura** a causa de la penetración de la tecnología de la información en todos los medios y formas de comunicación. Las relaciones sociales, el tiempo y el espacio pierden su dimensión material; la historia no es tomada en cuenta y "la sociedad se queda de-secuenciada". Valores e intereses dominantes son construidos sin referencia al pasado ni al futuro. La realidad será la presentada por los medios de comunicación. Los que controlan redes de comunicación aumentan su poder de moldear y manipular percepciones, opiniones, aspiraciones y hasta juicios de valor. La interacción entre personas adultas y niñas ya no es necesaria, los equipos de tecnología digital y juegos electrónicos la sustituyen. Las redes virtuales se multiplican y reemplazan a los contactos cara-a-cara, creando una especie de vecindario electrónico global, donde las relaciones sociales y políticas parecen innecesarias.

Castells (2005ª, s.p.) sintetiza lo anterior de la siguiente manera: "*En un mundo de flujos globales de salud, poder e imágenes, la búsqueda de la identidad colectiva o individual, asignada o construida, se vuelve la fuente fundamental del sentido social*". Y debido a la prevalencia actual de la tecnología de la información, el mundo está siendo quebrado entre una tecno-elite, globalmente conectada, y las identidades comunitarias, atrincheradas en lo local. Castells destaca la importancia del moderno proceso de **localización**, a la par de la **globalización**.

> "..., aproximadamente el 6% de la humanidad tiene acceso a Internet, donde el 80% de los accesos proviene de los 24 países más ricos. Finalmente, la humanidad camina hacia la cultura de la realidad virtual". (Álvarez, 2005, p. 2)

En otras palabras, aproximadamente el 94% de la población está excluida de uno de los mundos más importantes en las transformaciones actuales: la virtualidad.

06-04.01
1496
003298

Todos estos cambios simultáneos producen sensaciones como inestabilidad, desorientación, incertidumbre, inseguridad y como consecuencia **vulnerabilidad** tanto en las personas y como en las organizaciones (entre ellas las educativas). No es un secreto para nadie que actualmente la sociedad se siente vulnerable debido a las guerras, el hambre, la velocidad de la información y de las innovaciones tecnológicas, la inestabilidad económica, ya que son características que nos hacen sentir fuera de control, como si una fuerza externa nos dirigiera y no pudiéramos hacer nada para detenerla.

> "Cada época aporta una cierta coherencia al proceso de desarrollo. Esta coherencia general se traduce en una coherencia institucional.... Entonces, en un cambio de época, la fragmentación de la coherencia institucional es inevitable. Por ello, la construcción de una nueva coherencia es imprescindible.
>
> La coherencia del desarrollo es construida mediante la institucionalización de nuevas "reglas del juego" para dicho proceso. La coherencia institucional es (re)construida por medio de la institucionalización de nuevas "reglas del juego" que moldean la forma de pensar y actuar de los que integran una organización. Estas "reglas del juego" deben ser articuladas en un proyecto institucional contemporáneo... Pero este no es un proceso simple y fácil, pues las contradicciones que caracterizan el momento histórico de un cambio de época también se manifiestan dentro de las organizaciones de desarrollo.
>
> Por ello, todo proceso para la construcción de un proyecto institucional y/o de un modelo institucional de gestión debe ser participativo, de manera que la interacción social permita las negociaciones necesarias para el logro del propósito superior. (De Souza, en Macas, 2001, s.p.).

El cambio de época actual se gesta como producto de tres revoluciones: la revolución sociocultural, la revolución económica y la revolución tecnológica. De Souza (2001) las define en los siguientes términos:

La *revolución económica*, cuya premisa esencial es que la rentabilidad económica o competitividad, es la solución para la sostenibilidad; se relaciona directamente con la llamada globalización, bajo etiquetas como reajuste estructural, reforma económica, modernización productiva, privatización, liberalización, mega-fusiones, reconversión productiva, flexibilidad laboral, dolarización de las economías nacionales, integración regional y fondos competitivos. Esta revolución orienta el cambio del industrialismo hacia el mercado, bajo una ***visión económica de mundo***.

La *revolución tecnológica*, se fundamenta en la premisa de que la tecnología - actual y del futuro - es la solución para el desarrollo de los pueblos, pues permite hacer mejor lo que ya se hace y surge como producto de la evolución de la época industrial, aunque se sostiene con premisas muy diferentes a las del industrialismo. Esta se manifiesta en la formación de redes virtuales y en la integración electrónica de formas (texto, sonido e imagen) y medios de comunicación. La creación de oficinas-en-red, los libros virtuales, los espacios inteligentes (edificios, fábricas, oficinas y residencias, cuyas funciones básicas son manejadas por computadoras independientes de un operador humano) cambian la época del industrialismo por una época tecnológica, bajo una ***visión cibernética de mundo***.

La *revolución sociocultural*, cuya premisa esencial es el respeto a todas las formas de vida y al derecho que tienen de contar con un hogar (planeta Tierra) en el futuro, se observa con los cambios en la participación social, como la incorporación de las mujeres, de las personas con alguna discapacidad, la firma de tratados y de convenciones sobre los derechos humanos; es decir, que se observa la construcción colectiva de tendencia: lograr una equidad en el acceso a las oportunidades para el desarrollo humano sostenible. Estas personas están cambiando de la época del industrialismo por una época en la que prevalezca la "preocupación por la sostenibilidad de todas las formas de vida en el Planeta", bajo una

***visión holística de mundo,*** comprendiendo que las contradicciones existen y que la manera de resolverlas es en forma conjunta y mediante acuerdos.

La visión mecánica, que ha impactado profundamente las otras revoluciones, ha sido la dominante durante la época anterior (el industrialismo), por tanto ha afectado directamente, y lo continúa haciendo, nuestras actividades cotidianas. Entre otras cosas nos exige ser usuarios y usuarias de las tecnologías en forma permanente, con las implicaciones que esto conlleva. Quesada (2001, p. 5), al respecto, opina que *"al incorporar la nueva tecnología, se crea la necesidad de remozar habilidades, destrezas y conocimientos -recualificarnos- que nos permitan operar en este nuevo modelo. Lo cual por supuesto es controversial y deslegitima modelo dominante vigente y que vertiginosamente está cayendo en decadencia"*.

En otras palabras, parece vislumbrarse una época en la que los seres humanos, para estar incluidos en las dinámicas sociales, necesitan ser capaces de analizar, recolectar, sintetizar información, elaborar hipótesis, imaginar respuestas y comunicarse. Sin embargo los mecanismos de comunicación están claramente impactados por la tecnología actual, como los teléfonos celulares, computadoras personales, red Internet (o espacios virtuales), televisores, radios, reproductores de video y sonido. Por lo tanto es necesario no solo contar con destrezas intelectuales para la comunicación, sino también con capacidad de utilizar la tecnología para comunicarse exitosamente.

Aquel o aquella que no pueda manipular instrumentos tecnológicos pierden irremediablemente una gran oportunidad de comunicación y de información. Y en la época en la que la información será poder, insumo y producto, quienes no puedan hacerlo serán los excluidos en la nueva época.

## II. Una visión holística de mundo

Una visión de mundo es un sistema de ideas, es una "ventana conceptual" por la que vemos al mundo y lo interpretamos, para comprenderlo y transformarlo. Al hacerlo tomamos de nuestro sistema de ideas nuestros "valores, creencias, principios, premisas, conceptos, enfoques, etc." y afectan directamente nuestras decisiones y acciones "hacia todos los aspectos de nuestra experiencia humana en el universo" (De Souza, en Macas, 2001, s.p.)

En un cambio de época, y al estar en cuestionamiento nuestro sistema de ideas, nuestra visión de mundo es presionada al cambio. Si interpretamos a la visión de mundo como la "herramienta cultural más poderosa de que dispone un grupo social, una comunidad o una sociedad para (re) interpretar su pasado, comprender su presente y construir su futuro", estamos entendiendo que esta nueva visión de mundo que asumamos debe ser construida colectivamente, muy particularmente cuando este grupo de personas conforman una organización.

> "Si toda época establece una visión de mundo dominante, un cambio de época establece una competencia entre visiones de mundo en conflicto. Las tres revoluciones (previamente mencionadas) generan tres visiones de mundo en conflicto-las visiones mecánica, económica y holística, que compiten entre sí para prevalecer en la época emergente. Aún cuando una de ellas llegue a establecerse como dominante, la humanidad va a convivir con las contradicciones y consecuencias de la lucha dialéctica entre los intereses e influencias generados a partir de las premisas, promesas y compromisos de las tres". (De Souza, en Macas, 2001, s.p.)

En la época industrial, en la segunda mitad del Siglo XVIII, prevaleció una **visión mecánica de mundo**, bajo la cual el mundo se veía "como una máquina". El reduccionismo, determinismo, linealidad y mono-causalidad fueron sus características y junto a ellas se consolidó la idea de que solo los hechos cuantificables, capaces de ser traducidos al lenguaje matemático, son los válidos.

A. *Visión cibernética de mundo*

Durante la época del industrialismo una visión mecánica de mundo prevaleció. Esta es la evolución (o deformación) de esta visión que se sostiene bajo la misma metáfora: "la máquina". En esta visión:

"El **mundo** es una máquina". Un mundo sin sentimientos ni emociones y con la razón como mecanismo para la toma de decisiones. No hay espacio para la subjetividad, los valores, ni principios éticos. Lo ético es mantener la máquina en movimiento, así esta vaya para su propia destrucción.
La **existencia** es una lucha por la incorporación a la máquina, convertirse en insumo o en recurso.
La **historia** no existe, el avance mecánico o tecnológico es el relevante. La máquina debe ser eficiente, y eso es lo que cuenta en el presente.
La **finalidad** es la eficiencia para el funcionamiento de la máquina.
El **contexto** corresponde a "la realidad "objetiva", que existe y que no solo podemos controlar con nuestra razón.
Los **hechos del contexto** válidos son únicamente los cuantificables, visibles y predecibles.
La **realidad** existe mediante relaciones lineales de causa y efecto.
La **organización** es una máquina que transforma insumos en productos.
Las **personas** son recursos humanos, autómatas biológicos que obedecen, ejecutan tareas rutinarias, replican "recetas" e imitan comportamientos, sin la capacidad de crear ni pensar
Los **modelos de intervención para el desarrollo** son centrados en la oferta, como resultado de los excesos de la racionalización-eficiencia, cuantificación, control y predicción, que genera rigidez y linealidad.
El **progreso** es sinónimo de crecimiento.
El **crecimiento económico y tecnológico** son privilegiados sobre los fines, que son plurales e individuales.
La **tecnociencia** (la fusión de la ciencia moderna con la tecnología moderna) es un factor de transformación de ciertos insumos en información y tecnología, para aumentar la eficiencia de ciertos procesos productivos.

> "Con la tecnología de la información, esta visión sofistica el antiguo modelo racionalista que establece el reinado de la razón, un mundo sin emoción ni sentimientos....Bajo el concepto de eficiencia, el neo-racionalismo construye un mundo de redes virtuales, donde nosotros nos relacionaremos más con las máquinas que con nosotros mismos. Esta visión de mundo aporta un enfoque de red-cibernética cuya principal característica es la indiferencia ante lo humano, lo social, lo ecológico y lo ético". (Cebrián, citado por: Álvarez, 2005, p. 25)

B. *Visión económica de mundo.*

Esta visión ha estado siempre presente, aún cuando no haya sido dominante, desde los tiempos en que el capital mercantil impulsó el comercio entre los continentes" (De Souza, en Macas, 2001, s.p.). Actualmente cobra gran fuerza. En esta visión:

"El **mundo** es un mercado". No hay sociedades, solo las transacciones comerciales – y no sociales – son válidas. Está integrado por proveedores, productores, intermediarios, procesadores, vendedores, industriales, intermediarios, banqueros, competidores, consumidores, clientes, inversionistas, etc.
La **existencia** es una lucha por la sobrevivencia; sobrevivirá el más competitivo. Aquí hay una ciudadanía por derecho, pero con pocos ciudadanos de hecho.
La **historia** no existe, no es necesaria. El pasado como cronología evolucionista y el futuro como una restricción de las tendencias del mercado.
La **finalidad** es la acumulación como producto de las ofertas en el mercado.
El **contexto** está constituido por los diferentes tipos de mercados con sus diferentes tipos de clientes y diferentes tipos de demandas.
Los **hechos del contexto** válidos son únicamente los medibles económicamente, visibles y que se pueden predecir con base en las leyes naturales de la oferta y demanda.
La **realidad** es la realidad económica, del mercado, con todas sus necesidades e implicaciones. Lo que no tenga valor económico no es importante.
La **organización** es un proveedor de productos y servicios para este mercado, y debe ser manejada como tal.
Las **personas** son individuos egoístas, tomando decisiones basadas siempre en sus propios intereses particulares. Son capital humano y capital intelectual, concentrados en el lucro máximo para aportar a la acumulación de capital
Los **modelos de intervención para el desarrollo** son centrados en la demanda y las leyes del mercado, ignorando otros aspectos sin voz ni voto en la realidad material y social (como seguridad alimentaria y conservación de recursos naturales).
El **progreso** es sinónimo de modernización, entendida ésta como globalización económica y tecnológica.
El **crecimiento económico y tecnológico** es privilegiado sobre los fines, que son plurales e individuales.
La **tecnociencia** es un proveedor de ciertos productos, procesos y servicios intensivos de conocimiento, para aumentar la competitividad de los que innovan basados en la ciencia

> "Bajo el culto al dinero esta visión de mundo aporta un enfoque de red cuya principal característica es el egoísmo, que define lo humano, lo social , lo ecológico y lo ético como obstáculos a la competitividad, elige al mercado como juez que premia a los buenos – los competitivos – y castiga a los malos – los no competitivos, creando un imaginario técnico y social donde gladiadores rehenes de la lógica de la arena: cada uno por si mismo, Dios por nadie y el Diablo contra todos" (Ídem, p. 26)

C. *Visión holística de mundo.*

Esta visión, motivadora de la revolución sociocultural en marcha, toma en cuenta elementos del contexto mucho más complejos que en las otras dos visiones. "Asumiendo que estamos todos vulnerables, los promotores de esta revolución proponen una visión sistémica de mundo, bajo la cual todo está interconectado en la Tierra y en el cosmos.

Pero esta interdependencia no es sinónimo de armonía, pues nuestros conflictos de intereses generan contradicciones". (De Souza, en Macas, 2001, s.p.). En esta visión:

> "El **mundo** es un sistema complejo y dinámico, con múltiples dimensiones y funciones interconectadas (espacial, temporal, ecológica, social, económica, política, institucional, ética, estética), y es constituido por una diversidad de entidades vivas interrelacionadas, incluyendo la especie humana organizada en sociedades.
> La **existencia** está comandada por premisas como valores, sostenibilidad, complejidad, diversidad, multicausalidad, no-linealidad, interdependencia, naturaleza, sociedad, cultura, equidad, participación, interacción, construcción, sistemas blandos, talentos humanos, solidaridad.
> La **historia** es la interconexión entre el pasado, presente y futuro. El presente es producto del pasado y el futuro es producto del presente. "Para construir un futuro diferente y mejor es preciso, a partir de hoy, pensar, actuar y aspirar diferente, basándose en lecciones del pasado, compromisos negociados en el presente y escenarios (futuros) alternativos". (Ídem, s.p.)
> La **finalidad** es la sostenibilidad de la calidad de vida en el planeta.
> El **contexto**. No es uno solo, son tantos "contextos" como realidades socialmente construidas por las decisiones y acciones derivadas de estas diferentes percepciones de la realidad. "En este sentido, el contexto es un espacio especial de desarrollo, donde interactúan sociedad, cultura y naturaleza" (Ídem, s.p.). El mercado-con sus clientes y demandas así como los recursos materiales y tecnológicos son parte de este contexto, pero no lo único ni lo más importante, sino que se complementan con "otros aspectos de la realidad material y social que el mercado no expresa".
> Los **hechos del contexto** son complejos, diferentes y con frecuencia contradictorios como parte de un sistema en equilibrio, en cambio constante.
> La **realidad** es compleja, cambiante, interrelacionada.
> La **organización** es un sistema abierto y dinámico, con las principales características y contradicciones de los otros sistemas con los cuales intercambia, debiendo ser gerenciada bajo un enfoque necesariamente sistémico. Entre sus múltiples funciones, la organización de desarrollo asume el papel fundamental de un promover el cambio y el desarrollo.
> Las **personas** percibidas como ciudadanas y ciudadanos, quienes tienen imaginación y son capaces de pensar y de crear más allá de su conocimiento y experiencias previas, y son gerenciados como "talentos" humanos.
> Los **modelos de intervención para el desarrollo** son centrados en el contexto (entorno), que incluye al mercado, sus clientes y sus demandas, así como los avances tecnológicos, pero que por encima de ellos se encuentran aspectos de las realidades material y social.
> El **progreso** se concibe como el desarrollo sostenible (humano y social), "subordinando los objetivos-medios (crecimiento económico y desarrollo tecnológico) a los objetivos-fines: mejores condiciones, nivel y calidad de vida" (Ídem, s.p.).
> El **crecimiento económico y tecnológico** son un complemento y apoyo para el crecimiento más importante: "el de sostenibilidad y de equidad, necesarias para la existencia de todas las formas de vida en el Planeta" (Ídem, s.p.)
> La **tecnociencia** es desarrollada para las realidades locales y permite versatilidad en su manejo. Esta es concebida como un sistema de apoyo para el logro de los "objetivos-fines", que promueve el cambio y desarrollo.

> "Con su alto contenido ético, esta visión privilegia la creación de Ágoras – la forma más antigua de asamblea que los griegos crearon para el debate democrático- como solución para la interpretación y el manejo de nuestros problemas/desafíos emergentes. Bajo el concepto de sostenibilidad, el constructivismo está

construyendo un mundo donde la sociedad civil prevalece sobre el Estado y el mercado, para identificar y superar contradicciones generadas por las relaciones asimétricas de poder.... Esta visión aporta un enfoque de red que asume el contexto como referencia, la incertidumbre y la inestabilidad como premisas, la interacción como clave, la solidaridad como principio y la ética como garante de la sostenibilidad de todos los modos de vida" (Alvarez y otras, 2005, p. 26)

Las tres visiones de mundo se encuentran en competencia por dominar sobre las otras dos. Sin embargo ninguna será asumida completamente. Cualquiera que sea la visión dominante, lo estará influenciada por las otras dos. De ahí la importancia de tener un conjunto de premisas que orienten la toma de decisiones en la construcción del futuro y disminuir en lo posible las contradicciones, así como contribuir con la negociación bajo el "poder del argumento" y no el "argumento del poder".

> Una organización de desarrollo debe hacer primero una reflexión ética antes de tomar la decisión política para la adopción del conjunto de premisas de una de estas visiones de mundo; solamente después debe importar algunos elementos de las otras visiones de mundo, bajo la regla no negociable de que estos elementos no pueden estar en conflicto con las premisas de la visión adoptada. Por ejemplo, el hecho de que una organización adopte la visión holística de mundo no le impide incorporar el concepto de eficiencia, propuesto por la visión mecánica, y el concepto de calidad, propuesto por la visión económica. Bajo una perspectiva multidimensional, la visión holística de mundo acepta y considera estos conceptos, pero en balance con otros conceptos, como sostenibilidad y equidad. (De Souza, en Macas, 2001)

Por lo tanto las organizaciones educativas deben – obligatoriamente – preguntarse ¿cuál es la visión de mundo que debe prevalecer para cumplir con el mandato institucional? Y la respuesta solo podrá construirse con la participación de todos los talentos humanos que la constituyen.

## III. *El contexto latinoamericano actual*

La Red Nuevo Paradigma, según Souza (2005, s.p.), sostiene que el 80% de las iniciativas de desarrollo se sustentaban en alguna de las tres visiones anteriores. Este dato es una evidencia más del cambio de época histórica que vivimos y que, obviamente, incluye a nuestra América Latina, quien al no tener total autonomía, es todavía más vulnerable – al igual que el resto de los países "en desarrollo".

Los cambios que sentimos, y que no podemos controlar, los podemos conocer y comprender, desde un modo de interpretación particular, que en este caso se posiciona en una visión holística de mundo. Desde esta comprensión, el contexto – que debemos conocer - nos propone desafíos, con los cuales es necesario comprometerse.

Algunas informaciones importantes – aunque no exclusivamente de América Latina – analizadas desde una visión holística de mundo, nos "mueven el suelo" porque nos demuestran como la calidad de vida en el planeta no ha sido una prioridad para aquellos países que tienen mayores recursos que otros para apoyarla. De Souza, en Macas, 2001, nos expone:

- De los 6 mil millones de la población mundial, cerca de 2.8 mil millones (47%) viven con menos de USD 2 y cerca de 1.2 mil millones (20%) viven con menos de USD 1 por día.

- En el año 2010, más de 1.400 millones de personas vivirán sin agua potable ni alcantarillados.
- En la economía de la exclusión, todos los que no aportan a su competitividad y no participan de sus redes virtuales de poder, capital, decisiones e información, son ignorados por ella.
- Está en formación el Cuarto Mundo: el mundo de los innecesarios. Este modelo genera simultáneamente indiferencia - por parte de los ricos - y revuelta - por parte de los pobres - , creando una fisura social sin precedentes. El 20% del estrato más rico de la humanidad controla el 85% de los ingresos del mundo-la sociedad de la copa de champagne, mientras el 20% del estrato más pobre intenta sobrevivir con el 1.4% de estos ingresos-la sociedad del vaso de aguardiente.
- El valor de los activos en las manos de las 358 personas más ricas del Planeta (más de USD 1 billón cada uno) supera la suma de los ingresos anuales de más de 45% de la población mundial. El número de billonarios en el mundo creció de 145 en 1987 para 358 en 1994; en los Estados Unidos, el número de billonarios creció de 1 en 1978 para 120 en 1994. Los mil millones de las personas más ricas del Planeta (1/6 de la población mundial) consumen el 66% de los productos alimenticios del mundo, el 70% de la energía, el 75% de los metales, el 85% de la madera, el 90% de los créditos de investigación y desarrollo y el 80% de los gastos de educación.
- La exclusión está incluso dentro del país más rico del mundo-los Estados Unidos, donde en 1989, el 1% de la población poseía cerca de 40% de la riqueza de la nación, y el 20% más rico poseía más de 80%. En el 2001, Bill Gates es más rico que 50% de los estadounidenses juntos. Bajo la lógica del nuevo orden corporativo mundial, la exclusión va a empeorar. Por primera vez en la historia, muchas corporaciones transnacionales poseen individualmente una riqueza más grande que el Producto Interno Bruto (PIB) de varios países juntos.

Lo anterior demuestra el conflicto entre las visiones de mundo, cuyas implicaciones han sido una distribución desigual de la riqueza y un acceso restringido a las oportunidades de desarrollo dominando una visión económica o una visión mecánica de mundo.

En América Latina se presentan diversos movimientos que evidencian este cambio de época. Movimientos indígenas, sociales, ambientales, desde sus respectivos contextos se están movilizando, ya sea mediante la denuncia, como mediante la participación política y/o social.

Hay una tendencia ideológica importante de romper, y es aquella que nos dice muy claramente que el conocimiento relevante para nuestro bienestar lo construyen las grandes potencias, que no somos nosotros. Si las personas en el contexto, quienes son las únicas que tienen el derecho a elegir, de acuerdo con sus historias de vida personal, social y nacional, construyeran sus conocimientos para el beneficio de la calidad de vida en el planeta, "otro gallo cantaría" y la vulnerabilidad ante los cambios de época sería menor.

> Desde el tiempo de la colonia hasta los momentos actuales en América Latina, el conocimiento ha sido campo de lucha y de tensión porque dentro de él están en juego las diferentes representaciones y versiones de la verdad y de la realidad, los saberes que construyen estas verdades y la validez de cada una como también las intersecciones con asuntos de poder. La academia en general, pero especialmente las ciencias sociales tanto del Norte como del mismo Sur, han tenido un papel clave en elevar el conocimiento considerado universal/global- lo que Foucault llama el archivo cultural occidental- y de objetivizar y relegar a un estatus inferior el conocimiento local, "nativo" o situado. (Walsh, en Macas, 2001, s.p.)

Sin embargo esto no es una novedad, la historia nos enseña como en Europa se presentaba el mismo fenómeno: personas que querían ser dueñas de otras, imponiendo sus ideas, implantando sus técnicas y sus mecanismos. "El impacto

europeo sobre las altas civilizaciones fue muy violento. Solo los chinos, los indios y después los egipcios, turcos e indochinos pudieron conservar, en buena medida, su autonomía cultural y el cuadro de su civilización, resistiendo a una europeización completa, mientras que las altas civilizaciones americanas fueron destruidas a tal punto que sus descendientes actuales mal pudieron conservar la memoria de lo que eran originalmente y su única alternativa es proseguir en el proceso de europeización, ya ahora dentro de los nuevos cuadros étnicos nacionales" (García, 2003, s.p.). Solamente aquellos que se refugiaron o que vivían en áreas inaccesibles minimizaron el impacto, aún cuando quedaron excluidos del cambio cultural y europerizante y presionados por "la civilización", sin importar donde vivieran.

Es este contexto el que impregna la infancia latinoamericana y los Centros Educativos Infantiles no están excluidos de esta dinámica, por lo que el Centro Infantil Laboratorio asume el desafío de aliarse a todos los esfuerzos que la sociedad haga desde una visión holística de mundo y particularmente en el ámbito de la niñez latinoamericana.

Acorde con esta visión el contexto es determinante. Por esta razón es indispensable una revisión de realidades claves para el desarrollo de nuestras niñas y niños, las cuales se presentan a continuación.

## A. *La comunidad indígena en Latinoamérica*

Aún cuando las fronteras entre civilizaciones y continentes van desapareciendo en el tiempo, generando multiculturalidad, la herencia indígena latinoamericana continúa presente y su sabiduría tiene mucho que aportar al holismo.

En América Latina la población indígena estimada es de 36 millones de personas (5% del total de la población de América) agrupada en 807 "grupos, tribus y bandas" en más de 10 000 comunidades (García, 2003, s.p.). Aún con la presión que han recibido – durante más de quinientos años - para cambiar su cultura, todavía resisten, sobreviven y nos enseñan de donde venimos.

> "Más del 80% de los indígenas americanos vive actualmente en los países que se han formado sobre los andes centrales, donde se desarrolló el tahuantisuyo de los quechua y los aimara, y en Mesoamérica, donde floreció el esplendor de los pueblos y las culturas Maya y Azteca. Mesoamérica indígena corresponde ahora a México, Guatemala y Belice, tres países fuertemente contrastados. El núcleo del área tradicional andina corresponde a Ecuador, Perú y Bolivia. El Perú, por su posición geográfica presenta en la región costera su mayor desarrollo, en contraste con la sierra, eje del mundo andino, ahora empobrecida y subordinada. Lima, ciudad costeña fundada por los españoles, gravita fuertemente en todo el ámbito nacional, mientras que las ciudades capitales de Quito y La Paz ocupan espacios centrales y predominantes en lo que fue el mundo precolombino. En el Perú más del 40% de su población es indígena, en Bolivia más del 50% y en Ecuador gira alrededor del 30%." (García, 2003, s.p.)

Los países latinoamericanos eran, son y continuarán siendo pluriétnicos, en mayor o menor grado, y eso es imposible de ocultar. La palabra "indio" fue inventada por los españoles al llegar a América. Antes de éste hecho histórico, los indígenas se consideraban "iguales – con el mismo valor - y diferentes – diversos-" entre sí. Bonfil Batalla (citado por García, 2003, s.p.) sostenía con mucha razón que los «indios» fueron creados cuando llegaron los españoles. Antes no había «indios». Había diferentes grupos étnicos o «nacionales». Y esos grupos no eran homogéneos; también había clases sociales entre ellos.

Al llegar los españoles con su visión económica, necesitaban el control de las personas para lo cual se homogenizan los conceptos, se evangeliza una única verdad "por el bien de las personas". Ante esta iniciativa se presentaron varias actitudes, como la sumisión y obediencia inspiradas en la admiración de lo desconocido, y la sumisión y experiencia inspirada en el miedo, así como enojo e indignación a sentir atropellos e irrespetos a su cultura, su religión, incluso sus mujeres. García, 2003, piensa que esta diferencia tenía relación con la tradición nómada y la de asentamiento en ciudades. Estos últimos causaron admiración a los propios españoles.

> "Desde los hñahñú del Valle del Mezquital en México hasta los mapuches en la República de Chile, saben que la educación occidental que han recibido, los ha sacado de sus comunidades, los ha impulsado a abandonar sus familias y hermanos, en fin, ha significado una sangría de recursos humanos para la propia cultura y comunidad étnica". (García, 2003, s.p.)

Se rescata parte de nuestro saber indígena sustentado por la visión holística y que se observa muy claramente en el siguiente texto, síntesis de algunos consejos que los padres y las madres daban a sus hijos o hijas qheswaymara, y que muestra el respeto que las culturas indígenas tienen hacia su entorno:

> El primer ejercicio inculcado por los padres al niño[4] antes de ir a la escuela era: ¿ves a ese otro niño frente a ti? Piensa que sus ojos son como los tuyos y que también están mirando; que es como si fueras tú con otra cara. ¿Le harías daño? Mas tarde llevaban al muchacho a pasear por la milpa y le decían: Mira la plantita de maíz que empieza a crecer porque ha llovido y porque ahora el sol la alumbra. Debes saber que la lluvia, el sol, el aire y la tierra trabajan juntos para ayudar a la plantita en su crecimiento, todas las entidades del mundo trabajan en cooperación. Ahora bien, piensa que tú te alimentas de maíz, que en ti hay algo que te dieron la lluvia, el sol, el aire y la tierra y que estás formado, pues, por una cooperación comunal que se halla en tu misma sustancia (Magaloni Duarte, citado por García, 2003, s.p.).

Actualmente se presentan diversas realidades para los diferentes grupos indígenas, aún dentro de un mismo país. Mientras los aimaras en Bolivia tienen una presencia, reconocimiento y organización con fuerte liderazgo, en Guatemala sucede lo contrario. Los y las indígenas ecuatorianas ya cansadas de ser víctimas de las visiones de mundo que los excluyen, se levantan masivamente en el Inti Raymi en 1990 y adquieren presencia como actores políticos y sociales planteando demandas 'étnicas' que incluían la creación de un Estado Plurinacional y evidenciando cuestionamientos en torno a la ideología del mestizaje fundada en el blanqueamiento así como a los modelos vigentes del Estado, la sociedad y la nación por no incorporar activamente la pluralidad étnico-cultural y por no organizarse estructural e institucionalmente a partir de ella.

> "El movimiento indígena ha demostrado una agenda política no vista en ningún otro sector y que sirve como ejemplo importante para la región. Un eje central de esta agenda es la relación fluida entre política, cultura e identidad, una relación fundamental que sostiene y subraya el movimiento y por medio de la cual, él establece una oposición estratégica enraizada en su diferencia étnico-cultural y ancestral (Ídem, s.p).

> "Cada vez más, el indígena latinoamericano pide que la educación se adapte a su visión cultural y no a otras que considera extrañas. Que no se les sustraiga de su cultura inoculándole fragmentos de otra ajena. Reclaman una educación comunitaria donde se aprende la sabiduría útil a la vida a toda hora. En su idioma piden la verdad

---

4 Se respeta el lenguaje, que no es género sensitivo, dado que es una cita textual.

sobre su propia vida. Su concepción cósmica no necesita enigmatizar su lenguaje para revelar profundidad. (García, 2003, s.p.)

Nosotros, desde nuestro contexto, nuestra organización, nuestras interrelaciones, no podemos olvidar de donde venimos, quienes cuidaron América Latina durante cinco mil años antes de la llegada de los españoles y cual era la visión de mundo dominante para ellos y ellas. Tampoco podemos ocultar que la influencia del "mundo civilizado" – como si la comunidad indígena nunca lo hubiera sido – y sus aportes e instrumentos son complementarios a las oportunidades de desarrollo desde los saberes más sagrados indígenas iberoamericanos.

B. *La vulnerabilidad en las comunidades latinoamericanas.*

Los sectores vulnerables – alejados de las "oportunidades de desarrollo" – tienen menos acceso a tecnología de la información, a las oportunidades de construir conocimiento y a aplicarlo en su contexto específico. La política económica – liberal – ha facilitado cambios muy importantes en estos sectores han impactado la producción y la economía, la tenencia de la tierra, la cultura propia y el saber.

En los últimos años, coincidentalmente con el cambio de época, las tendencias construidas desde países poderosos – que además no tienen la capacidad latinoamericana en cuanto a sus recursos naturales - han presionando en la aplicación de políticas económicas y por lo tanto, "inducido pautas de modificación en la organización y estructuración de los territorios, así como en las normas o conductas de las personas que ahí desarrollan su cotidianidad". (Ávila, 2005). En la economía se manifiesta con la globalización, entendiendo esta como el rompimiento de fronteras en cuanto a la tenencia de los capitales de producción y que responde a una visión económica de mundo, que se concreta mediante las políticas de ajuste estructural.

Los efectos de estas políticas se han sentido y han mostrado que la promesa de los grandes países - desaparecer la pobreza - no se han cumplido. Particularmente por la visión de mundo que ha inspirado las diferentes iniciativas para ofrecer oportunidades de mejorar la calidad de vida a las personas con mayor vulnerabilidad, es decir alejadas de las garantías sociales, de salud y alimentación, así como de la comunicación e interacción social con otros y otras. A criterio de Grammont, 1996, citado por Ávila, 2005, s.p.): "Las sociedades enteras han resentido los efectos, especialmente las capas de menores ingresos, tanto en los ámbitos urbanos como en el rural".

No solo por el cambio de época, sino como consecuencia de lo anterior, los valores sociales y culturales están transformando las comunidades autóctonas e impactando directamente las formas de tenencia de la tierra, los hábitos de consumo, las migraciones a zonas "más civilizadas" y otros mecanismos de sobrevivencia como irse a otros países "más desarrollados" para aumentar los ingresos económicos de la familia.

Por otro lado, el problema del desempleo está presente en toda América Latina vulnerabiliza aún más las comunidades. Lo que hace algunos años nadie hubiera pensado que pudiera llegar a ser importante, hoy es acuciante. A pesar de las tasas de crecimiento económico reflejadas en la región, el desempleo abierto pasó del 5.8% al 8.7% entre 1990 y 1999 y aparece, con mayor o menor intensidad según el país.

"El aumento del desempleo abierto tiene serias consecuencias tanto a nivel macro como microsocial. A nivel macrosocial, produce una presión a la baja en los salarios, reduce claramente el poder de negociación y de defensa colectiva de los derechos de los trabajadores e impacta negativamente en la distribución del ingreso y

los niveles de pobreza de la población. En el plano de los derechos ciudadanos, la pérdida de un empleo regular implica una clara erosión de los derechos sociales, ya que una gran parte de los mismos son obtenidos sólo a través de la condición de empleado formal. A nivel microsocial el desempleo, en particular de los principales proveedores del hogar, implica un claro deterioro de las condiciones de vida de las familias y un aumento en la probabilidad de que las mismas pasen a una situación de pobreza o indigencia. Este deterioro excede en muchos casos la dimensión económica extendiéndose también al nivel de la autoestima personal y, por ende, de las relaciones intra-familiares. Al mismo tiempo el desempleo, en especial el de larga duración, redunda en una menor "empleabilidad" de los individuos debido a la obsolescencia de capacidades específicas y a la reducción de su capital social". (Cerruti, 2005, s.p.)

Esta situación, aún con crecimiento económico en los países, no ha cambiado. No se ha expandido el empleo, en especial empleo regular con beneficios sociales, lo cual para Cerruti genera serios interrogantes sobre la capacidad del modelo económico prevaleciente en la región para reducir la vulnerabilidad de la que son objeto grandes grupos de personas.

Aunado a lo anterior, la situación ambiental en América Latina se muestra tan vulnerable como en el caso del desempleo. Gudynas, en Sagárnaga (2005, s.p.) evidencia que a pesar de las cumbres realizadas (Cumbre de Río, 1992; Johannesburgo, 2002) muy poco se ha avanzado por mejorar la situación y América Latina es especialmente vulnerable por la confluencia de dos factores: 1. el patrón de exportaciones con claro impacto en los recursos naturales y 2. la crisis política y económica de la región.

En este contexto, la presión económica sobre América Latina impacta fuertemente los recursos naturales con muy poca rentabilidad social. "El viejo slogan que defendía un crecimiento económico a cualquier costo no ha cumplido su promesa de generar el crecimiento económico y solucionar nuestros problemas de pobreza. La situación actual es muy triste: mayor pobreza junto a mayor destrucción ambiental" (Sagárnaga, 2005, s.p.).

Otro aspecto relevante, y no menos importante que los anteriores, es el económico. Con los Tratados de Libre Comercio y sus derivados nuestra vulnerabilidad aumenta, no solo porque no tenemos estructura económica fuerte que pueda enfrentar esta "competitividad" de quienes impulsan estos convenios, sino porque estamos perdiendo consistentemente y cada vez de manera más clara nuestra soberanía alimentaria y personas sin soberanía alimentaria son dependientes de los dueños y las dueñas de la comida.

Y Costa Rica, al igual que sus vecinos, es vulnerable por la presión del contexto. Es un país que está en la coyuntura de aprobar o no un Tratado de Libre Comercio, aún cuando experiencias anteriores demostraron que aún al haber beneficio, éste no garantiza el fortalecimiento de las comunidades vulnerables.

> "En la relación que se genera entre los procesos de apertura comercial iniciados en los años ochenta, la imposición a nuestros países del "libre comercio" durante los años noventa y los derechos laborales, se produce un único gran perdedor, un perdedor anónimo y colectivo: los trabajadores, que ven menguados –y hasta negados– sus derechos laborales y humanos fundamentales al integrarse de forma particularmente vulnerable a un mercado de trabajo, pensado en función de las necesidades de reproducción del capital, no de las necesidades de las personas trabajadoras. Esta afirmación no es un simple enunciado de una realidad supuesta o abstracta; las investigaciones realizadas por la Asociación de Servicios de Promoción Laboral (Aseprola) durante los años 2003 y 2004, dan cuenta de graves y sistemáticas violaciones a los derechos de las personas trabajadoras, en

algunas de las más importantes y emblemáticas actividades productivas vinculadas al modelo de apertura comercial y "libre comercio" en Costa Rica." (Cerdas, 2005, s.p.)

En Costa Rica se está implantando un sistema de ideas – poco solidario - que Cerdas (2005, s.p.) recupera de la siguiente manera: "Hoy tengo trabajo, mañana no sé", "La plata no alcanza, pero no hay de dónde escoger", "Si te morís no importa, otro ocupa tu lugar".

"Como sea, la tendencia general que se observa en prácticamente todos los casos investigados, nos confirma la idea de que la violación de los derechos laborales y humanos no es casual, ni un fenómeno aislado. Sin duda alguna, el nivel general de bienestar y desarrollo de la sociedad costarricense, en el largo plazo, se está sacrificando a los intereses y necesidades de acumulación capitalista. El Estado tolera esto ya sea por complicidad o porque no puede responder a la crisis general de la economía, prefiriendo la violación de los derechos a la generalización del desempleo y el potencial estallido de una crisis social. Pero el modelo no es sostenible, y tarde o temprano los excluidos pueden tomarse la palabra". (Cerdas, 2005, s.p.)

Las personas siguen siendo las más importantes en la construcción de las comunidades. Y ante el cambio de época en el cual el contexto presiona a las personas a cambiar, urge determinar, desde cada localidad, la visión de mundo en la cual quieren inspirarse – aunque parece ser que si queremos seguir vivos en un planeta sostenible, no tenemos opción – es decir una visión holística de mundo, para también crear, en interacción con otros contextos, pero desde una autenticidad, las técnicas y los mecanismos para el cambio y el desarrollo.

Contar con un espacio y oportunidades que garanticen una mejor calidad de mundo, orientado por una visión holística, es el desafío de la sociedad en general y de las comunidades vulnerables en particular. Asumirlo implica transformar la indignación en acción, en una acción inteligente, pensada, estratégica, inspirada en el bienestar inclusivo y, sobre todo, pacífica.

El potencial, la indignación y el deseo de transformar que despierta la revolución sociocultural – bajo una visión holística de mundo - se propaga como una epidemia, invisible, gradual y consistentemente. América Latina, "etiquetada" históricamente como región en desarrollo, está despertando, está desmitificando la idea de desarrollo como la copia de otros países y asumiendo que su futuro lo construye creando su destino en interacción con otros.

## C. *El ámbito universitario en América Latina*

Los antecedentes de la primera universidad se encuentran en la Edad Media, establecida cuando se constituyen corporaciones con el objeto de formalizar el proceso de enseñanza.

La esencia de la Universidad "radica en el conocimiento del que son portadores los profesores....Se definía básicamente por tres aspectos: la búsqueda de la verdad, la libertad y la autonomía". .... La esencia se manifiesta en tres elementos: la índole de su misión, la libertad de accionar, y su finalidad de servicio público". (López, 2004, p. 18 y 21)

El compromiso social en la universidad latinoamericana, es decir la acción social, nace a raíz del Movimiento de Córdoba en 1918. En otras palabras, según Delich (citado por López, 2004, p.22) se vincula a la universidad con la

sociedad, la acerca a los sectores populares. Como parte del proceso se crean universidades, las cuales generaron en su interior grupos de interés.

Ya en 1950 existían aproximadamente 75 universidades en América Latina, casi todas públicas y en 1995 más de 300 universidades oficiales, cerca de 400 universidades privadas. Además en el nivel no-universitario existen alrededor de 3 mil instituciones, la mayoría de las cuales son privadas. Los docentes han pasado de ser 25.000 personas en 1950 a más de 600 mil personas en 1990. Conviene señalar que del total de docentes de la región, sólo un 10% son profesores-investigadores con dedicación a la docencia de postgrado y a la investigación. (Arrién, en: Macas, 2001, s.p.)

En lo que se refiere a profesionales graduados, en 1950, eran aproximadamente 25 mil estudiantes, gran parte de ellos en las carreras de derecho, educación y medicina; en 1990, eran 700 mil estudiantes, de los cuales un 75% egresa de instituciones de nivel universitario. Actualmente, como producto de la diversidad de titulaciones que "ofrece el mercado" se gradúan personas principalmente de las áreas de educación, comercio y administración, de ciencias médicas, de salud, del área de las ingeniarías y tecnologías.

> "Sin embargo, la verdadera revolución experimentada por la educación superior latinoamericana y centroamericana no siempre ha desembocado donde necesitábamos, sobre todo si se consideran los desafíos que tenemos por delante. Hoy existe la percepción de una crisis de adaptación del sector a las nuevas condiciones del desarrollo. Los síntomas son variados y se manifiestan de distinta manera en cada país. En común, sin embargo, autoridades, expertos y diversos informes nacionales e internacionales apuntan hacia claros síntomas de mal funcionamiento en tres dimensiones: escasa calidad de los procesos y resultados; reducida equidad y abundantes problemas de eficiencia interna". (Arrién, en: Macas, 2001, s.p.)

Si la universidad nace con principios holísticos, y siendo esta una visión de mundo compitiendo con la visión mecánica y económica en este cambio de época, el papel de la universidad latinoamericana es, obviamente, el de fortalecer la visión de mundo holística, desde todos sus ámbitos de acción. Sin embargo actualmente es posible observar que toma fuerza el concepto de calidad de la educación, medida desde "moldes" impuestos por grupos ajenos al contexto específico de la Universidad y que además evalúan procesos internos que miden a estudiantes como "insumo" y "producto" de la máquina, desde una visión mecánica de mundo.

La "misión de la universidad, en la perspectiva de su quehacer y de su acción global, tiene que ver con la producción y distribución del conocimiento, con el desarrollo de la ciencia y con la creación, y transmisión de la cultura. La universidad ha sido creada para la excelencia en razón de su quehacer respecto del conocimiento, la ciencia, la cultura, la investigación, el talento humano, profesionales y especialistas en las distintas ramas del saber que prepara, los valores que reproduce y construye, el impacto en el desarrollo y tipo de desarrollo económico y social que impulsa, el poder de pronúnciarse con toda independencia y plena responsabilidad sobre los problemas éticos y sociales –como una especie de poder intelectual que la sociedad necesita para que la ayude a reflexionar; comprender y actuar en el valor agregado de sus egresados y maestros. La naturaleza de la universidad se expresa en razón de su capacidad y medios para crear los saberes y competencias a través de los cuales se desarrollan las personas, las sociedades y la humanidad". (Arrién, en Macas, 2001, s.p.)

Por lo tanto en la universidad debe prevalecer la práctica de procesos educativos bajo un paradigma constructivista crítico. Es decir que sistemáticamente se promueva el «aprender a aprender», «aprender a ser», «aprender a actuar y a hacer», «aprender a convivir», «aprender a emprender». El fin último de la educación es el propio

sujeto educativo, la propia persona, el propio ser humano con sus capacidades y potencialidades desplegadas en razón de su vida personal y social, por encima de la acumulación de conocimientos construido por otras personas para imitar. Se trata de desarrollar la capacidad de construir conocimientos, de participar activamente en la imaginación y construcción de respuestas a las necesidades o desafíos contextuales.

> Cuando en una institución la coherencia (estudiantes, docentes, recursos, prácticas de investigación, generando procesos académicos, dentro del marco de una gestión adecuada y con un clima de bienestar universitario pertinente) se logra, entonces hay calidad, porque sus dimensiones básicas -hechas efectivas- hacen del quehacer institucional algo relevante, efectivo, eficiente y eficaz. (Arrién, en: Macas, 2001, s.p.)

La Universidad en América Latina, como "herramienta de cambio social" y el contexto de Cambio de Época actual, debe revisar, recrear o crear su misión, conservando la libertad académica de enseñanza y de investigación científica, así como la acción social, ésta última fundamental para conocer y estar en el contexto que la necesita, de manera que desde una visión de mundo coherente con su mandato institucional pueda participar en el desarrollo de la sociedad a la cual pertenece.

## IV. La Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica

A finales de los años 80 y principios de los 90, el Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR por sus siglas en inglés) formuló un proyecto sobre planificación, seguimiento y evaluación (PSyE) de la investigación agrícola en América Latina, con impactos muy significativos tanto en el área agroalimentaria como en otras áreas.

### A. *Su génesis*

Varios momentos sucedieron:

1. **1992 – 1994.** El proyecto, reducido a su dimensión instrumentista, por presión de un donante, se centra en el análisis y sistematización del estado del arte sobre PSyE en organizaciones públicas de investigación de las Américas.

2. **1995 – 1998.** El Proyecto recibe una recomendación a nivel regional para iniciar un trabajo con organizaciones (como proyecto piloto) en Bolivia, Cuba, Panamá y Venezuela. Ellas trabajan en la validación de conceptos y marcos de PSyE. Como producto y necesidad surgida de esta experiencia, se elaboran marcos de planificación estratégica con el fin de interpretar el contexto cambiante y facilitar procesos de cambio institucional. En 1998, el principal donante del Proyecto decide no continuar financiando una iniciativa que era capaz de cambiarse a si misma para responder a su contexto cambiante y a partir de entonces, la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) tomó el liderazgo de financiamiento.

"Para atender esta demanda contexto-céntrica, el equipo del proyecto (equipo de gestión y profesionales asociados) entró en un periodo de conflictos internos, de reflexión crítica, que condujeron afortunadamente a un

esfuerzo creativo de "exploración indisciplinada" hacia la innovación institucional del Proyecto" (Alvarez, 2005, p. 47).

3. **1999 – 2001.** El Proyecto cambia de nombre a "Nuevo Paradigma" y se centra en la gestión estratégica del cambio institucional, retomando la idea inicial del proyecto: una investigación-acción para responder a la pregunta ¿Esta la humanidad experimentando una Época de Cambios o un Cambio de Época?

4. **Diciembre 2001.** Se realiza el taller de evaluación y síntesis del Proyecto, con la mayoría de los participantes, en la Habana, Cuba e inicia un proceso de transformación a "Red para la innovación institucional". Ya meses antes (octubre) el equipo del Proyecto, junto con personas intelectuales internacionales, reflexionaron sobre las premisas ontológicas (sobre la naturaleza de la realidad), epistemológicas (sobre la naturaleza del conocimiento y el proceso para su generación), metodológicas (sobre el método y la naturaleza de la investigación), y axiológicas (sobre los valores y la naturaleza de las intervenciones) y a partir de allí generar colectivamente modos de interpretación e intervención éticamente defendibles para guiar la innovación institucional.

5. Un año después, **diciembre del 2002,** con la Red Nuevo Paradigma para la Innovación Institucional, y con la participación especial del filósofo colombiano, Freddy Álvarez, y algunos otros profesionales invitados, el equipo coordinador del Proyecto construyó un marco conceptual y una teoría de acción para la innovación institucional como elementos orientadores para los talentos profesionales que participan en la institucionalización de la Red "Nuevo Paradigma".

6. En **octubre del 2005** se cierra un ciclo con la Conferencia: "La Cuestión Institucional", celebrada en Quito, Ecuador y en la cual se expone los resultados del trabajo realizado por la Red en los últimos años. En este encuentro se presentan tres libros de la RNP: "Proyecto Quo Vadis: el futuro de la Investigación Agrícola y la innovación institucional en América Latina y el Caribe"·, "El Arte de Cambiar las Personas que cambian las cosas: El cambio conceptual del ser humano desde su contexto cambiante" y "La Innovación de la Innovación Institucional: De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético desde una perspectiva latinoamericana".

B. *Su marco conceptual*

De acuerdo con Álvarez, 2005, p. 48, el objetivo de la Red es "contribuir a la creación de una nueva coherencia institucional para guiar los esfuerzos de investigación y desarrollo rural en América Latina". Este objetivo pretende lograrse no solo en los países piloto, sino también en los cuales las personas que conocen la red toman la decisión de incorporarse a ella. De manera que conforme se conozca más la Red en Latinoamérica, más personas se irán incorporando, haciéndola sostenible, sin imaginar en este momento los alcances de la red. Este autor también menciona algunas condiciones esenciales para su éxito encontrado hasta el momento: la emoción colectiva (desde valores como la solidaridad, las relaciones éticas, el compromiso social y las nuevas actitudes), la nueva percepción (como producto de comprender y compartir el cambio de época actual), el nuevo modo de interpretación y el nuevo modo de intervención.

Sin emoción no hay pasión y sin pasión no hay compromiso. La Red es la propiedad emergente de la imaginación, capacidad y compromiso de varios hombres y mujeres que se atrevieron a soñar con la posibilidad de un experimento social, basado en los talentos de América Latina para tratar de forma creativa los problemas latinoamericanos y los desafíos de la innovación institucional (Ídem, p 49).

En términos epistemológicos la red se basa en la construcción, fragmentación y reconstrucción de nuevos conceptos y modos de interpretación, y una decodificación de la cotidianidad. En otras palabras, muy cerca de la propuesta de Freire y Vigotsky, el aprendizaje se desarrolla en nuestra "zona de desarrollo próximo" fortaleciendo nuestra imaginación, observando nuestro contexto para transformarlo y creando nuestras propias realidades, pero en interacción con otras personas, tanto de nuestra propia cultura como de otras, sin olvidar nuestra historia y las enseñanzas de nuestros antecesores.

Una de las premisas esenciales de la Red es el "Bienestar inclusivo". Es decir que en caso de propuestas conflictivas, prevalece la que beneficie al mayor número de individuos, grupos sociales, comunidades, organizaciones, sociedades y/o formas y modos de vida. (De Souza, 2004, p. 1)

> "Cultivamos la esperanza de que algunos movimientos sociales que luchan por la construcción de un mundo mejor acepten entre ellos a la RED, de manera que nos convirtamos también en un movimiento social. Ellos consideran que otro mundo es posible. Nosotros también. Podemos compartir elementos de referencia para contribuir a la construcción de otra institucionalidad para otro mundo, bajo la influencia del principio del bienestar inclusivo" (Álvarez, 2005, p. 50)

El equipo de la Red hace una distinción entre las **premisas** orientadoras generales y las específicas. Las generales son resumidas de la siguiente manera:

1. El mundo es una trama (compleja y dinámica) de relaciones entre todas las formas y modos de vida.
2. La existencia es una eterna búsqueda de coherencia y correspondencia para lograr sostenibilidad.
3. La forma como percibimos el mundo condiciona la forma como actuamos en él.
4. La realidad es lo que nuestra visión de mundo nos permite percibir.
5. La realidad es socialmente construida por cierto grupo de percepciones, decisiones y acciones y puede ser socialmente transformada por otro grupo de percepciones, decisiones y acciones.
6. La historia es una permanente construcción, fragmentación y reconstrucción de coherencias y correspondencias, generando continuamente nuevas "reglas del juego" para la existencia.
7. Las decisiones y acciones individuales, colectivas y sociales están condicionadas por una visión de mundo y un conjunto de "reglas del juego" en un determinado período histórico.

Por su parte las específicas son resumidas de la siguiente manera:

1. La humanidad experimenta un Cambio de Época desde la segunda mitad del siglo XX.
2. Un Cambio de Época fragmenta coherencias y correspondencias, creando crisis generalizadas de percepción y legitimidad, generando vulnerabilidad institucional.
3. Las coherencias y correspondencias fragmentadas son reconstruidas únicamente bajo otra visión de mundo y con otros enfoques.

4. La innovación institucional es un proceso de interacción social para identificar y superar brechas de coherencia y correspondencia, para mejorar la eficiencia interna y la relevancia externa de las organizaciones.
5. La construcción de capacidad institucional es una precondición para el éxito de la innovación institucional.
6. Lo sostenibilidad – ecológica/institucional – es una propiedad emergente de la interacción humana.
7. Las organizaciones sostenibles son cambiantes, porque el contexto está en constante transformación.

Los **conceptos** esenciales son los siguientes:

**Red de compromiso social:** relaciones construidas en torna a un propósito bajo reglas previamente negociadas.
**Época histórica:** período histórico bajo la influencia predominante de un sistema de ideas, de técnicas y de poder que moldean las relaciones de producción, de poder y los modos de vida y cultura.
**Coherencia:** consistencia interna entre los elementos de un mismo conjunto.
**Correspondencia:** consistencia externa entre elementos de diferentes conjuntos.
**Reglas del juego:** grupo coherente de valores, creencias, símbolos rituales, mitos, significados, principios, leyes, políticas, prácticas sociales, normas, procedimientos, relaciones de poder, estándares, conceptos, métodos, técnicas, modelos, teorías y paradigmas que condicionan la forma de ser, sentir, pensar y actuar de las personas.
**Institucionalidad:** grupo coherente de "reglas", prácticas sociales, configuraciones institucionales, y relaciones de poder articuladas a través de un discurso hegemónico que intenta lograr ciertos propósitos, explícitos o no.
**Aprendizaje social:** proceso interactivo entre personas con un propósito común, a menudo con intereses en conflicto y comprometidos con una acción concertada, a través de un aprendizaje por descubrimiento, bajo algunas reglas negociadas previamente.
**Investigación –acción:** proceso interactivo-interpretativo-dinámico-transformacional para la búsqueda colectiva de respuestas y soluciones a preguntas y problemas relevantes, con la participación activa de aquellos que las necesiten.
**Facilitación:** esfuerzo deliberado para poner en marcha la imaginación, capacidad y compromiso de las personas hacia una acción concertada.
**Participación**: proceso interactivo de influenciar políticas, objetivos, planes, presupuestos y decisiones.
**Capacidad institucional**: capacidad colectiva para la interpretación y la transformación de las reglas del juego.
**Desarrollo**: experimento social permanente cuya dinámica emerge de procesos contextuales de interacción social para la transformación negociada de la realidad.
**"Rural":** espacio social donde las personas incluyen la transformación interactiva de la naturaleza en la construcción de sus modos de vida.
**Vulnerabilidad institucional:** pérdida de coherencia y de correspondencia.
**Sostenibilidad institucional:** estado cambiante de correspondencia entre una organización y las realidades, necesidades y aspiraciones de las personas en su entorno.
**Cambio conceptual:** cambio del "sistema de verdades" de un individuo y organización a partir de la deconstrucción/reconstrucción de sus premisas filosóficas esenciales.

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC)
Facultad de Educación

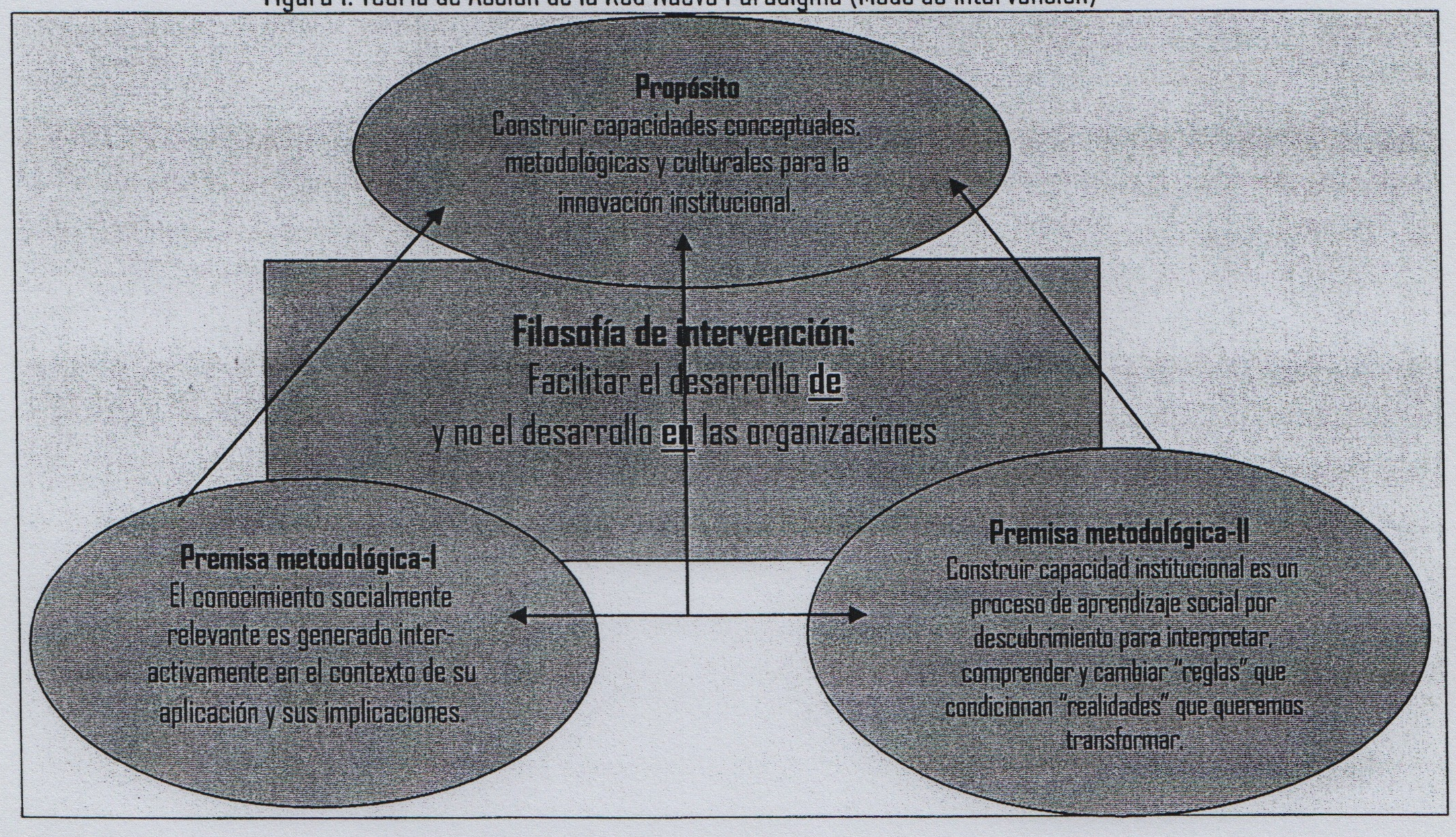
C. *Modo de intervención*

La teoría de la Red Nuevo Paradigma se fundamenta en que la "fuente de acción es la emoción, no la razón" (Russel, citado por Álvarez, 2005, p.57). Por lo tanto para que haya acción debe existir deseo de hacer, incluyendo con este deseo los valores, ideas, compromisos de los diferentes talentos, y para actuar de manera conciente debe participarse en un proceso de deconstrucción para poder hacer la reconstrucción correspondiente.

El modo de intervención en el contexto, para la RNP, concibe que el conocimiento es una construcción negociada por los talentos humanos participantes y no es un mandato de una autoridad, por lo tanto en el campo de la innovación institucional es imposible generar cambios institucionales sino se da un cambio profundo en su forma de pensar y de actuar. La teoría contextual de la RNP se concentra en el "desarrollo de" sobre el "desarrollo en", es decir, un desarrollo desde la propia historia y cultura institucional.

> "Las teorías que los gerentes de IDR[5] y facilitadores del cambio, explícita o implícitamente, utilizan para la innovación institucional difieren considerablemente en cuanto a su efectividad. Santamaría (2004), a partir del estudio de procesos de cambio e innovación institucional en organizaciones de IDR en América Latina y el Caribe, identificó y sistematizó cuatro teorías de acción que orientan la mayoría de procesos de cambio e innovación institucional en organizaciones de IDR: mecanicista, economicista, evolucionista y contextual. La teoría de acción de la Red corresponde a la cuarta identificada por Santamaría, 2004". (Álvarez, 2005, p. 60-61).

Figura 1. Teoría de Acción de la Red Nuevo Paradigma (Modo de intervención)




Fuente: Álvarez. 2005, p.61

---

5 Organizaciones de Investigación y Desarrollo Rural.

En esta teoría de acción contextual se producen varios efectos:

**El aprendizaje organizacional:** construcción de un conocimiento en el contexto de su aplicación, sabiendo porque y como se "desaprenden" las premisas y supuestos previos. La innovación es el resultado de la interacción social.

**Las configuraciones organizacionales:** una dinámica en red, en la cual los talentos humanos tengan conciencia de la necesidad de pensar, decidir y actuar como parte de una iniciativa basada en una red de relaciones.

**El modelo institucional de gestión:** las reglas de la gestión son negociadas colectivamente y seguidas de manera conciente por todos los gerentes, influenciando su forma de pensar, decidir y actuar.

**La práctica de la participación:** la innovación institucional emerge de las interacciones humanas. La participación crítica e interactiva para que mediante análisis conjuntos se negocien nuevas configuraciones y nuevas reglas.

**El desarrollo de estrategias:** la estrategia es una configuración alternativa, es un camino a seguir, negociado y definido por todos los talentos humanos. No hay estrategias perfectas, pero puede estar acompañada de otras estrategias en las "dimensiones política, económica, técnica, cultural, social y otros" (Álvarez, 2005, p.68).

**El arte de cambiar las personas:** Cambio conceptual en las formas de ser, sentir, pensar y actuar de aquellos que deseen pasar de vulnerabilidad a sostenibilidad.

> "La identificación y fortalecimiento de las comunidades de aprendizaje existentes a lo interno de las organizaciones es un elemento clave para la innovación institucional bajo una teoría de acción contextual. Esto permitirá que la iniciativa de transformación institucional tenga como propósito cambiar las personas que cambian las cosas en lugar de cambiar las cosas (productos, servicios y procesos) para que luego las personas cambien". (Álvarez, 2005, p. 70).

## V. La Universidad de Costa Rica.

La Universidad de Santo Tomás, primera en Costa Rica, se crea en 1843 mediante decreto suscrito por José María Castro. Sin embargo, a pesar de su importancia, se clausura en el año 1888. Posteriormente, en 1940, abre sus puertas la Universidad de Costa Rica (UCR) con la idea de formar profesionales con cualidades humanas, culturales y sociales.

Los Estudios Generales se crean como producto del Primer Congreso de 1946, reforma analizada en el Consejo Universitario en 1952 y ejecutada en 1957, en respuesta al desafío de una formación cultural básica. Cuando en América Latina se gesta una politización de las universidades – políticos y estudiantes pensaron hacer la revolución desde allí – en Costa Rica, Carlos Monge (citado por López, 2004, p.24), ex Rector, plantea que si bien es cierto que la la universidad es parte de la sociedad y de sus problemas, su participación debe ser desde su propia y original materia: "abrir sus puertas para analizar científicamente los problemas y contribuir a formar una conciencia crítica en torno a los mismos".

En los años 1971-1972 se realiza el III Congreso Universitario en el cual, dado el crecimiento de la Universidad, se reestructura el funcionamiento de la misma. Se crea la Vicerrectoría de Acción Social y por medio de la misma se aprueba la apertura del Centro Infantil Laboratorio, concebido en ese momento como una "Guardería", un lugar para ser utilizado por las personas – especialmente mujeres solas – que trabajan en la Universidad.

> "El Tercer Congreso provoca una profunda reorganización en la Universidad, al crear cinco vicerrectorías con el objeto de propiciar la integración de la labor universitaria yen estrecho vínculo con las tres funciones sustantivas de docencia, investigación y acción social. Otro cambio importante es la creación del Sistema de Estudios de Postgrado y el asignar al Consejo Universitario un nuevo perfil, de diseñador de políticas y coordinador de toda la gestión de la universidad en congruencia con lo que determine la Asamblea Universitaria. Por otra parte se elimina la facultad de Ciencias y Letras, y en su lugar surgen las áreas de Artes y Letras y la de Ciencias Básicas. La regionalización de la educación superior es otro cambio importante, la que se concibe como un factor democratizador de la educación universitaria (Rovira, en López, 2004, p. 25)

En la segunda mitad de la década de los años 90, se reforma la constitución Política en lo que respecta al financiamiento de la educación Pública. Se modifica el artículo 48 de la Constitución, asignando el el 6% del Producto Interno Bruto para la Educación Preescolar y la Educación General Básica, excluyendo a las universidades que tienen un financiamiento garantizado constitucionalmente mediante el Fondo de la Educación Superior (FEES). Sin embargo las presiones por disminuir el financiamiento a la educación pública, incluida la Universidad de Costa Rica, son una realidad latente y en 1996 el problema se agudiza ante la modificación del artículo 78 de la Constitución, mediante la Ley de Garantías Económicas, porque une todo el sistema educativo para financiarse con el 6% del PIB. "El gobierno, en un Balance de la situación del 96, declara que mediante la Comisión de Enlace impulsa un proceso de concertación para el diseño de la Universidad del siglo XXI. Ello con el objeto de resolver viejos problemas que no han sido encarados y delinear la nueva agenda de la educación universitaria del próximo siglo" (Ídem, p. 38).

De acuerdo con el Estatuto Orgánico, la **Misión** de la Universidad de Costa Rica es ser "una institución autónoma dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento con el propósito de obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo".[6] Asimismo la **Visión** de la Universidad de Costa Rica es continuar siendo una "institución líder del pensamiento crítico y objetivo, impulsando el desarrollo integral, nacional y humano, en las ciencias, las artes y las letras mediante la búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza.[7]. Ambas válidas, aunque desde una visión contextual, deberían ser revisadas y – en el caso de ser necesario – recreadas en correspondencia con los desafíos del contexto y en coherencia con su mandato institucional: la justicia social, la equidad, el bienestar inclusivo.

Asimismo, al concebir una universidad como una organización que se "construye continuamente" para cumplir con su Misión y Visión, se concentra en ofrecer respuestas oportunas, intercambiar conocimiento, formar profesionales con rostros humanos y pertinentes.

---

6 Basado en. Artículo 1 y 3 del Estatuto Orgánico.

7 Basado en. Artículo 4 y 5 del Estatuto Orgánico.

"La Universidad de Costa Rica, por su condición de decana de la educación pública superior, por su lema Lucem aspicio, por habérsele conferido la calidad de Institución Benemérita de la Educación y la Cultura Costarricenses, hoy más que nunca, ante los nublados que vienen agobiando a la sociedad costarricense, debe asumir su liderazgo ético para promover en toda su gestión aquellos valores que, con sustento en sus principios estatutarios, le han demarcado un espacio no solo entre instituciones homólogas, sino también, en el contexto nacional e internacional; liderazgo que debe trascender y permear diferentes instancias y estamentos de la sociedad costarricense como paradigma de gestión universitaria, consubstancial a una institución de educación pública". (OPLAU, 2005)

La UCR, en el año 2005, realiza un taller denominado "Reflexión sobre las políticas prioritarias para la gestión de la Universidad de Costa Rica para el año 2006" la participación de los miembros del Consejo Universitario, la señora Rectora, decanas, decanos, directoras, directores, funcionarias y funcionarios administrativos de las Oficinas de Planificación Universitaria y Contraloría Universitaria, así como funcionarias y funcionarios del Consejo Universitario, quienes dividieron las mismas en políticas generales - para todos los años - y las específicas para el año 2006. Así mismo se incorpora un nuevo **eje transversal**, denominado ***Valores y principios para construir universidad.*** De estas políticas generales y específicas se destacan las siguientes:

- Rescatará y fortalecerá los valores y principios en la comunidad universitaria: excelencia, austeridad, honestidad intelectual, respeto a las personas y aceptación de las diferencias, solidaridad y compromiso, sentido de la responsabilidad personal, sentido de la justicia y de la equidad, cooperación, libertad, satisfacción de la vida, humildad, amor, paz, sencillez, tolerancia, calidad, pertinencia, autenticidad, transparencia, participación democrática.
- Promoverá en la comunidad universitaria tanto un sentido de pertenencia, de compromiso institucional, de respeto a la diferencia de criterios, como el fortalecimiento de los valores y principios propios de la Institución.
- Impulsará acciones dirigidas a reducir y eliminar cualquier tipo de desigualdad en la comunidad universitaria, con el fin de que contribuyan a consolidar una cultura de justicia, equidad y de respeto a las personas.
- Impulsará la honestidad intelectual en la interacción dialógica y la producción cultural, artística, científica y tecnológica de los miembros de la comunidad.
- Llevará a cabo todas sus gestiones con flexibilidad y de manera solidaria con otras unidades, para la consecución de la excelencia académica y la misión de la Institución.
- Continuará y apoyará los procesos de evaluación continua, de autoevaluación – autorregulación y de acreditación.
- Promoverá y fortalecerá las condiciones para garantizar la formación adecuada y la educación continua de sus funcionarios y funcionarias.
- Tomar acciones para atraer y retener al personal docente y administrativo, especialmente a los ex becarios, de gran valía en el quehacer universitario.
- Fortalecerá procesos de innovación curricular y pedagógica, de manera continua y permanente, que permitan la transformación y el desarrollo de la sociedad, en un marco de equidad y justicia.
- Promoverá un ambiente laboral y académico libre de todas las formas de violencia y discriminación.
- Promoverá una gestión institucional que estimule la cooperación entre sus diversas instancias, con una perspectiva inter, multi y transdisciplinaria, como un mecanismo de búsqueda de la excelencia en todos los ámbitos del quehacer universitario.
- Promoverá el mejoramiento cualitativo y el crecimiento cuantitativo de la población estudiantil, así como ampliación de la oferta académica en todas sus Sedes, de conformidad con las necesidades de cada región.

- Fomentará y apoyará el uso de nuevas tecnologías de la información y de la comunicación para agilizar procesos de admisión, permanencia y graduación y mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Continuará promoviendo los mecanismos necesarios para que la capacidad académica institucional se ponga al servicio de la comunidad, con el propósito de lograr, en conjunto, las transformaciones requeridas para al mejoramiento de la calidad de vida.
- Apoyará las iniciativas de articulación conjunta de proyectos interinstitucionales, principalmente con las entidades de educación superior estatal costarricense y universidades con las que se mantienen convenios específicos.
- Fomentará, tanto en la comunidad universitaria como en el ámbito nacional e internacional, una cultura de paz, que propicie el desarrollo de nuevas formas de solución de conflictos y una ética global, basada en el ejercicio de los derechos humanos.
- Promoverá programas de cooperación nacional e internacional como un mecanismo para fortalecer sus programas y proyectos académicos.
- Promoverá un ambiente laboral y académico libre de todas las formas de violencia y discriminación.
- Continuará sus planes y la ejecución de proyectos para garantizar oportunidades y accesibilidad de todos sus servicios a los grupos con necesidades especiales en todas las sedes universitarias.
- Promoverá una cultura de resolución alternativa de conflictos, mediante la creación de una instancia destinada a fomentar la satisfacción personal, colectiva y salvaguardar los intereses institucionales.
- Establecerá los mecanismos para proteger el derecho a la maternidad y paternidad responsables, en especial a la población estudiantil beneficiaria del Régimen de becas y otros beneficios.

Meoño (2003, p. 175) propone a la Facultad de Ciencia Sociales, siete criterios que deberían prevalecer en todas las actividades de vinculación remunerada con el sector externo. Criterios que, por lo relevantes y coherentes con la propuesta de la Red Nuevo Paradigma, se incluyen a continuación:

**Rentabilidad académica:** "lograr el equilibrio entre el impacto social, los beneficios académicos y financieros que se derivan de cada actividad", tomando como finalidad "la obtención de beneficios por parte de las instancias sociales participantes" y complementarse con el enriquecimiento de la academia.[8]

**Bienestar inclusivo:** Buscar en forma conciente y deliberada el beneficio de la mayor cantidad de personas, con el compromiso por una sociedad "más justa, que respete los derechos humanos, el desarrollo sostenible y que promueva la equidad de género". Este concepto incorpora el compromiso social y la solidaridad.

**Excelencia Académica:** búsqueda permanente de la calidad, como un "concepto de mejoramiento continuo" y ofrecer procesos, servicios, productos mejores que otros, fortaleciendo la **coherencia interna.**

**Diferenciación:** La capacidad de discernir y aprobar únicamente aquellas actividades que por su razón de ser, son coherentes con la visión holística de mundo y con el mandato de la Universidad de Costa Rica. En este caso es de gran utilidad responder a las preguntas: ¿Por qué se debe participar? ¿Para qué se debe participar? ¿Es esta actividad estratégica para el desarrollo de la sociedad? ¿Por qué debe participar determinada instancia universitaria?

**Eficacia/Impacto social:** Responder a los desafíos con los que se compromete la Institución ayudará en no perder el norte en relación con el impacto social. En la medida que se responda a los desafíos, así será la eficacia.

**Eficiencia/Impacto Académico:** Aunque incluye el equilibrio financiero, es decir sin lucro y sin pérdida, este concepto tiene que ver con la coherencia interna y con el impacto de la actividad en las actividades sustantivas de la Universidad: docencia, investigación y acción social.

---

8 Subrayado por la autora.

**Autonomía Universitaria:** La autonomía es la característica que le permitirá – en un ambiente de libertad – cumplir con su mandato institucional.

A. *La Vicerrectoría de Acción Social.*

La Vicerrectoría de Acción Social (VAS) se crea con el "fin de articular el conocimiento que la Institución genera con las necesidades y experiencias de la sociedad costarricense" (VAS, s.p.). De acuerdo con el Estatuto Orgánico, es la encargada de "establecer los mecanismos necesarios para que la capacidad académica institucional, producto de la investigación y de la docencia, llegue a los sectores de la comunidad que requieren del apoyo, consejo y guía de la Universidad; así como también para interactuar con su realidad, experiencias y retroalimentar el claustro".

Además le corresponde organizar, coordinar, dirigir, promover y evaluar las actividades de interacción que generen. Llevará el registro cuantitativo y cualitativo de estas acciones, responsabilidad muy importante sobre todo tomando en cuenta que, en todas ellas, se compromete directamente ante la comunidad el prestigio de la Institución. Dentro de las actividades que realiza la VAS se encuentran:

a. Orientación a los académicos en la formulación y evaluación de proyectos, así como su respectiva inscripción.
b. Asignación presupuestaria a cada uno de los proyectos.
c. Evaluación de la acción social institucional.
d. Registro institucional del quehacer en acción social así como la divulgación respectiva.
e. Desarrollo y fortalecimiento de sistemas de información que alimentan procesos de registro, planificación y evaluación.
f. Consecución de fondos externos para complementar los recursos financieros que aporta la Institución a los programas y proyectos.
g. Apoyo a comisiones institucionales y nacionales:
   - Feria Vocacional.
   - Semana Universitaria.
   - Servicio Comunal Estudiantil del Ministerio de Educación Pública
   - Agrupación cultural universitaria costarricense.
   - Secretaría Técnica de la Tercera Edad del Ministerio de Salud
   - Comisión para la celebración de los 150 años de Fundación de la República junto con el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes
   - Junta Directiva Orquesta Sinfónica Nacional del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes
   - Jurado Premios Nacionales del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes
   - Promoción y coordinación de programas y proyectos: Programa de Atención Integral en Salud en San Pedro – Curridabat y Tres Ríos en convenio con la CCSS y el Ministerio de Salud; Programa de Estudios y Acción Social en niñez y adolescencia, en convenio con UNICEF; Manejo de desechos sólidos en el nivel municipal; Capacitación a dirigentes comunales en derechos humanos, democratización y desarrollo sostenible junto con la Unión Europea.

La VAS está organizada en dos subsistemas: INTERACCIÓN SOCIO EDUCATIVA y COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

El **Subsistema de Interacción Socio - Educativa** está compuesto por las siguientes unidades de trabajo: Trabajo Comunal Universitario, Extensión Docente y Extensión Cultural, así como los Programas Institucionales Interdisciplinarios (Centro Infantil Laboratorio, Programa Integral sobre el Envejecimiento (Tercera Edad), Programa de rescate y revitalización del Patrimonio Cultural Nacional, Gestión Ambiental Integral, Pueblos Indígenas).

El **Subsistema de Comunicación - Información** por: La Oficina de Divulgación e Información (ODI) y los Medios de comunicación social (Radio Universidad de Costa Rica, Semanario Universidad, Sistema Universitario de Televisión - Canal 15).

Cada una de esas instancias tiene una dirección, a la cual le corresponde dirigir el quehacer específico de la instancia a su cargo. Así mismo cada subsistema están coordinados por un Consejo Académico Asesor.

## B. *El Centro Infantil Laboratorio*

Cuando el Centro Infantil abre sus puertas a la comunidad universitaria en 1984, lo hace con una infraestructura, un recurso material y talentos humanos, con la idea de constituirse en:

1. Un servicio para la comunidad universitaria, para atender una población meta específica, es decir hijos e hijas de funcionarias, de estudiantes universitarias y niños y niñas de la comunidad del Barrio González Flores (especialmente madres solas).
2. Un centro de práctica, principalmente en el campo de la educación preescolar, medicina, nutrición, psicología y trabajo social, como un programa de la sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social.

Pero esta visión no nace de "la noche a la mañana". Fue el producto de un largo proceso iniciado en los años 1972-1973, en la Segunda Etapa del III Congreso Universitario, y como una iniciativa de algunas profesoras y de la Federación de Estudiantes (FEUCR), quienes elaboran el primer diagnóstico de las necesidades reales del estudiantado, comprobando la necesidad de crear una guardería infantil en la Universidad de Costa Rica. Es decir, en un inicio se visualizó como una GUARDERÍA, un SERVICIO para todas las madres universitarias. Esta idea empieza a tomar fuerza y, el año siguiente, algunos estudiantes, docentes y personal administrativo (Matemáticas, Trabajo Social, FEUCR y SINDEU) formulan ideas como respuesta a esa iniciativa.

En 1975, se forma una Comisión en la Vicerrectoría de Acción Social por acuerdo del Consejo Universitario (Sesión 2129, 10 set. 1975) con representantes del Área de Ciencias del Hombre y de Enfermería. En otras palabras, desde ese momento empiezan a vislumbrarse destellos de interdisciplinariedad.

A partir de ese momento se genera una comisión para trabajar en el desarrollo del plan piloto de creación de la guardería, en la búsqueda de presupuesto, de infraestructura, y otros. Ya en 1977, y hasta 1980 (fecha en que se desintegra) la comisión estuvo integrada por representantes de varias áreas de la Universidad de Costa Rica (Ciencias del Hombre, Matemáticas, Educación, SINDEU, FEUCR) y algunas invitadas del sector externo (Ariela Asenjo, Elvira Rosabal, Evangelina Aguilar y María Luisa de Volio), con el fin de contar con criterios técnicos (educación y psicología).

Como acuerdo del IV Congreso Universitario (1981), se solicita al Rector desarrollar el proyecto de la guardería, y éste asigna la tarea a la Vicerrectoría de Acción Social. Se conforma entonces una Comisión Interdisciplinaria, con

representantes de la Escuela de Psicología (Lic. Leda Beirute, Lic. María Isabel Escamilla, Srta. Carmen Fuentes, Lic. Hilda Pacheco y M.Sc. María Celina Chavarría), de la Facultad de Educación (Lic. Nidia García de Zúñiga y el Dr. Carlos German Paniagua), Escuela de Trabajo Social (Lic. Laura Guzmán y Lic. Rosa María Jacob), de la Escuela de Enfermería (Georgina Rodríguez), del CITA (Dra. Graciela Uliburu) y la Sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social (Lic. Otto Silesky)[9], quien coordinaba. En otras palabras, se podría deducir que en este momento las autoridades universitarias ven la guardería, ya no como un servicio, sino como una MODALIDAD DE EXTENSIÓN DOCENTE, calidad que se mantuvo hasta el año 2003, en que es transformado a un Programa Institucional Interdisciplinario. Desde ese momento (1981) y hasta la fecha, ha sido claro el propósito del CIL: "promover el cambio o la transformación de la sociedad a partir de las acciones planificadas"[10].

Este propósito se logra... En 1976 se crea el Centro Infantil Laboratorio Ermelinda Mora en la Sede de Occidente y bajo la modalidad de extensión docente, como primer centro infantil universitario. En 1984 es el Centro Infantil Laboratorio, en la Sede Rodrigo Facio, que inicia funciones. Posteriormente, en 1987, se inicia este trabajo en el Centro de Práctica en la Sede del Atlántico, en agosto del 2004 abre sus puertas la Casa Infantil Universitaria de la Sede Rodrigo Facio y en agosto 2006 es en la Sede de Guanacaste que inicia funciones el Centro Infantil. Como producto de estas experiencias se crean múltiples centros infantiles y guarderías. En Costa Rica

En el año 1982 la Comisión Interdisciplinaria solicita a la Escuela de Formación Docente, de la Facultad de Educación, integrar un grupo de trabajo para la elaboración de un documento base con los fundamentos filosóficos, metodológicos y administrativos. El logro de este objetivo lo asume la Sección de Educación Preescolar y elabora una propuesta con base en las necesidades y recursos con que cuenta la Universidad de Costa Rica, así como también las últimas investigaciones al respecto. Se asigna la coordinación a la Lic. Jennifer Unfried Salazar, en una plaza que el Ministerio de Educación Pública aporta, integrándose a dicha Comisión, cuya función básica fue la de elaborar documentos técnicos y administrativos de análisis.

Este mismo año se le nombra al proyecto: CENTRO INFANTIL LABORATORIO (CIL) y el Consejo Universitario (sesión 2959 del 23 de noviembre de 1982, artículo 7) ratifica la creación del CIL, adjudica la construcción, toma en cuenta a la población estudiantil como beneficiaria del servicio, asigna un millón y medio para la construcción y firma un convenio con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En éste se establecía que dicho Ministerio cancelaba, por adelantado, a la Universidad, un millón de colones para la construcción del centro, a cambio de capacitación y formación permanente a las maestras de las guarderías del Ministerio y de abrir cupos para la comunidad del Barrio González Flores, siendo ésta la primera venta de servicios del Centro Infantil Laboratorio.

Los años siguientes la Comisión Interdisciplinaria trabajó fundamentalmente en la depuración de documentos y de procedimientos, así como en la elaboración de proyectos en el marco de cooperación con la UNESCO, principalmente en el patio de juegos e infraestructura así como el intercambio y asesoría con instituciones de índole similar.

Finalmente el 5 marzo 1984 el CIL abre oficialmente sus puertas como una nueva experiencia educativa al servicio de la niñez costarricense y como un Programa Especial de la sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción

---

9 Muchas de estas personas hoy son dueñas de centros educativos, son investigadoras de la UCR o se encuentran vinculadas con los procesos educativos.

10 Fuente: Documento: "La Extensión y Acción Social en la Universidad de Costa Rica" (2003) elaborado por la Dra. Leda Muñoz, Vicerrectora de Acción Social.

Social, con talentos humanos en Educación, Psicología, Nutrición, Medicina así como en la administración. La Escuela de Medicina participó un año, Nutrición dos años, Formación Docente hasta 1987. Psicología y Trabajo Social aún se mantienen participando en el CIL. Así mismo, en 1985, se cuenta con una docente representante del Ministerio de Educación Pública, con el ánimo de fortalecer la vinculación con el MEP.

En 1991 los criterios establecidos para la atención de los niños y niñas en función de la cantidad de docentes eran:

| Edad de niños y niñas | Cantidad de niños y niñas | Cantidad de docentes | Número de niños o niñas por docente |
|---|---|---|---|
| 1 año y 6 meses | 18 | 3 | 6 |
| 2 años y 6 meses | 20 | 2 | 10 |
| 3 años y 6 meses | 25 | 2 | 12 |
| 4 años y 6 meses | 25 | 2 | 13 |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a su organización, se concibe una Junta Directiva, definida en el Reglamento de Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica, cuya tarea esencial es la toma de decisiones, un equipo técnico, visualizado como un equipo consultor y generador de recomendaciones, integrado por el personal académico de la Universidad que participara en el CIL, un equipo de apoyo administrativo, la participación del Ministerio de Educación Pública y la participación de las familias mediante la Asociación de Familias del CIL.

Durante los siguientes años la tarea fundamental fue fortalecer la modalidad de atención, con la visión de consolidar un modelo pedagógico de atención, no asistencial sino más bien promotor del desarrollo de cada niño y niña participante. Muchas instituciones costarricenses (INS, ICE, RECOPE, Ministerio de Trabajo, Junta de Protección Social, Empresas Dada) se inspiraron en este ejemplo y, con la asesoría del CIL, crearon sus propios servicios para la atención de los hijos y las hijas de sus funcionarios y funcionarias. Además otras instituciones, como los Centros de Educación y Nutrición y los Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral del Ministerio de Salud y muchas aulas del Ministerio de Educación Pública se han visto beneficiados (aún hoy) con la asesoría del CIL. Esto sin contar el efecto multiplicador que provoca esta participación en la sociedad.

Pedagógicamente hablando, el CIL inicia su trabajo con base en el desarrollo de destrezas y de centros de interés (abordaje conductual) hasta mediados de 1985. Posteriormente, gracias a la formación de algunas docentes, se inicia la aplicación del "currículum con orientación cognitiva", que incluía la aplicación de "Metodología Juego Trabajo" y los postulados de "Niños Pequeños en Acción".

Unos años antes de 1991, mediante una beca para el CIL en el primer curso en Costa Rica de Formación de Guías Montessori impartido por el Comité Hispano Montessori, participa una docente. Y en 1991 se incorpora una estudiante-practicante, previamente formada en este enfoque. Ambas estructuran un aula con base en los postulados Montessori.

En ese mismo año pone en práctica de un plan piloto con niños y con niñas menores de 3 años. La docente a cargo de esta experiencia, como parte de su Trabajo Final de Graduación, elabora una propuesta curricular, basada en los principios de la Educación Personalizada. A partir de ahí surge el llamado pre-nivel, que posteriormente se llamó I nivel en 1994. Posteriormente, con la propuesta de la valoración del ambiente, y con los aportes y experiencia de la profesora que

lo tiene a cargo, se cuenta hoy con una modalidad de atención basada en los principios de educación personalizada que procura básicamente el desarrollo de la inteligencia emocional de los niños y las niñas en el aula.

Desde 1992 y a la fecha, dos funcionarias se dedican a profundizar los postulados y la aplicación del Currículo Integrado con enfoque constructivista, actualmente enriquecido con los postulados de la filosofía Holística.

Es de resaltar que todas estas iniciativas significaron para la Universidad de Costa Rica y para la sociedad en general: (1) contar con aulas modelo costarricenses, (2) contar con materiales elaborados en Costa Rica, (3) publicar gran cantidad de artículos y videos en Costa Rica y otros países y (4) ser una de las primeras instancias universitarias que desarrolló proyectos en equidad, en educación ambiental y en educación para la paz.

Actualmente se desarrollan en el CIL cuatro énfasis pedagógicos, todos sustentados en el enfoque de derechos. El sistema que se utiliza es aplicar una sola modalidad al mismo grupo de niños y niñas durante cuatro años o el tiempo que se mantengan en la Institución. Estas modalidades son la EDUCACIÓN PERSONALIZADA, la PEDAGOGÍA CIENTÍFICA MONTESSORI, el CURRICULO INTEGRADO CON PERSPECTIVA HOLISTA y la EDUCACIÓN SIGNIFICATIVA EN LA VIDA COTIDIANA..

Ya al inicio de la década de los noventa el CIL:

- se define como un MODELO INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN INTEGRAL y UN SERVICIO ORGANIZADO para niños y niñas de dos años y medio hasta cinco años y tres meses de edad, hijos de funcionarios y estudiantes de la Universidad de Costa Rica y de familias de la comunidad del Cantón de Montes de Oca,
- realiza funciones de investigación, de salud, educativas y sociales,
- propósito de educar ciudadanos para la autonomía mediante la actividad espontánea y cotidiana en interacción con el ambiente.
- sus políticas promueven: la organización de ambientes positivos para el crecimiento, la vinculación con las unidades académicas, la creación de proyecto interdisciplinarios, la realización y difusión de investigaciones y la divulgación.

Lo anterior lo logra mediante las siguientes estrategias:

- ofrecer el 70%, 20% y 10% del cupo total a hijos e hijas de funcionarios (as), de estudiantes y de familias de la comunidad respectivamente,
- definir mecanismos para la coordinación con las unidades académicas, orientadas especialmente a la formulación de proyectos y actividades conjuntas,
- ofrecer la experiencia a otras instituciones similares,
- formular y poner en práctica metodologías para la atención integral de niños y niñas,
- integrar a los padres y a las madres de familia,
- procurar la capacitación y actualización permanente del personal del CIL.

En el año 2000 se realiza su primer plan estratégico en coordinación con la Oficina de Planificación Universitaria, mediante el cual se analizan las fortalezas y debilidades, se define colectivamente la visión, la misión, los valores y se formulan proyectos en torno a cinco áreas estratégicas: estructura organizativa, recursos humanos e información,

académica, infraestructura y equipo, organización del servicio y política legal y financiera. Durante estos años se avanzó consistentemente en estas áreas, con los siguientes resultados:

1. Se transforma en un Programa Institucional Interdisciplinario.
2. Aumenta significativamente la población beneficiaria, pasando de 100 personas a más de 2000 en el 2004, siendo 88 niños y niñas del CIL y las demás personas de la comunidad universitaria, del sistema educativo nacional así como visitantes de vinculación con otros países. Esto gracias al desarrollo de múltiples actividades de Acción Social.
3. Aumenta significativamente la cantidad de actividades académicas desarrolladas, siendo un proyecto de investigación en 1998 a más de 15 proyectos en desarrollo, tanto en DOCENCIA (capacitación y formación de docentes en otras instituciones, empresas privadas y organismos estatales, apoyo a la comunidad de Montes de Oca asignando cupos (10%) y apoyo a comunidades alejadas de San José), en INVESTIGACIÓN (diversas investigación en educación y psicología) y en ACCIÓN SOCIAL (desarrollo integral del niño y su familia en los aspectos que conciernen a la atención del menor).
4. Realización del Congreso de Educación Preescolar: "Cómo transformar desafíos en propuestas".
5. Sistematización de las diferentes metodologías pedagógicas existentes en el CIL hasta el día de hoy.
6. Toma de conciencia del cambio de época histórica que estamos viviendo.
7. Vinculación institucional con la Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica.

Hoy en día el CIL, como Programa Institucional Interdisciplinario de la Vicerrectoría de Acción Social, necesita (1) recrear las bases de su sostenibilidad desde una visión contextual, (2) recrearse a la luz de los desafíos que el contexto propone, bajo una visión holística de mundo, (3) proponer respuestas e esos desafíos actuales, (4) anteponer, como filosofía institucional, el principio de bienestar inclusivo y (5) utilizar los recursos existentes con la mayor eficiencia posible.

# CONSTRUYENDO LAS PROPOSICIONES

El Centro Infantil Laboratorio es un lugar donde confluyen elementos diversos, y donde existe mucho dinamismo. Para mirar y comprender este dinamismo hay muchas propuestas. El CIL elige la propuesta de la Red Nuevo Paradigma en América Latina.

El CIL talvez no se autodenominó holista desde sus inicios, pero su historia refleja pensamientos y construcciones coherentes con el holismo y los derechos de la niñez. En este sentido, la construcción de esta propuesta teórica implica "acción – creación" en una relación dialéctica, que toca todos los ámbitos de la organización de una manera muy compleja. No es posible ni coherente separar ámbitos, sino más bien, comprenderlos, interpretarlos desde una visión de mundo determinada y en total interdependencia.

Como es de esperar, trabajar con este enfoque motiva y propicia la participación, por lo que se gestan y nacen nuevas iniciativas de innovación institucional. En el proceso de esta investigación han surgido otras iniciativas como por ejemplo el Proyecto de Investigación "Gestión Pedagógica del Centro Infantil Laboratorio", que se inspira en su propia historia y en las premisas de la presente investigación.

En un esfuerzo para que esta iniciativa sea sostenible se requiere plantear premisas esenciales para toda iniciativa de innovación institucional, que para el caso del CIL son el "Holismo" y el "Enfoque de derechos".

## I. Premisas Orientadoras

### A. *La posición Holista*

Jan Christian Smuts fue el hombre que acuñó el término "holismo" – en 1926 - y publicó la obra "Holismo y Evolución" en la cual lo define como "Filosofía de la totalidad". Holismo es una palabra de raíz griega que significa totalidad. Forma parte de término católico cuya acepción más precisa es "para todos", proveniente de las lenguas romances. Sin embargo, su popularidad empezó a partir de su uso en la lengua inglesa, que remite a *whole* (entero, global o total) y también a *holy* (tanto santo como sagrado).

El holismo es una forma de percibir nuestro entorno constituido por seres vivos con derecho a vivir en un planeta justo, con bienestar inclusivo, que le asegure a las personas oportunidades de tener calidad de vida (alimentación, salud, vestido, vivienda) así como para el desarrollo de sus talentos en un planeta sostenible y preparado para las nuevas generaciones. En este sentido el holismo concibe que el "todo es más que la suma de sus partes" y lo contrario a reduccionismo o la concepción de que "un todo puede ser comprendido completamente si se entienden sus partes y la naturaleza de la suma de ellas. (Diccionario psicopedagógico, 2005, s.p.)

El holismo implica una concepción de la realidad como un todo unitario y dinámico que abre la posibilidad de establecer una relación basada en el humanismo y el respeto a la vida. La visión holística es una alternativa que constituye una respuesta vivificante y democrática a los retos de la profesión en el siglo XXI, este enfoque valora la

diversidad y favorece una amplia variedad de métodos, aplicaciones y prácticas, visión que las personas pueden llevar a diversos escenarios.

> En 1854 el Jefe Indígena Seattle, es un ejemplo sublime de conciencia holística – ecológica, de una denuncia a las ganancias del hombre blanco, un grito contra la injusticia de los que creen tener derecho a la tierra excluyendo a sus semejantes y a otros seres vivos. Un llamado al humanismo, responde al Presidente norteamericano que quería comprar sus tierras: "Para que respeten la tierra digan a sus hijos que ella fue enriquecida con la vida de nosotros. Enseñen a sus criaturas que la tierra es nuestra madre, que lo que le pase a ella nos pasará a nosotros los hijos de la tierra" (Freire, 1993, s.p.).

Un paradigma holista contiene un sistema de ideas, de técnicas y de mecanismos que sirven de referencia para una ciencia, como un farol o estructura considerada ideal y digna de ser seguida. Podemos decir que un paradigma es una percepción general y común – no necesariamente mejor – de ver las cosas, sea un objeto, sea un fenómeno, sea un conjunto de ideas. Al mismo tiempo un paradigma sirve de criterio de verdad, de validación o de reconocimiento. Asumir un paradigma dominante nos posiciona en un determinado grupo de personas en el cual se integra y actúa.

El holismo nos propone mirar las interacciones cruciales entre las partes, pone el estudio del todo antes que el de las partes. En las organizaciones se concentra más en las personas que en las cosas asegurando que las partes estén funcionando y estén relacionadas conjuntamente así como que la resolución de conflictos esté impactada por la creatividad de los participantes. "Las personas reaccionan y las intervenciones de ingeniería de procesos fracasan en términos de asegurar un mejoramiento integral. Ser holístico significa enfocar los problemas para emplear el lenguaje de sistemas y con creatividad." (Jackson, 2005, s.p.)

> Un enfoque holista es un proceso global evolutivo, integrador, concatenado, organizado y sucesivo que concibe la formación de los educandos en términos de integración e interrelación como un sistema vivo, dinámico, como una comunidad de aprendizaje. (Díaz y otros, 2005, s.p.).

Promover un pensamiento holista es promover soluciones simples y creativas a problemas complejos, tomando en cuenta el cambio y la diversidad. Este pensamiento propugna la concepción de cada realidad como un "todo distinto de la suma de las partes que lo componen".

> "Pues bien, en la actualidad, holísticos somos casi todos, pero la diversidad es mucha y algunos, entre ellos nosotros, a veces nos avergonzamos de otros que usan el mismo término teniendo con nosotros grandes diferencias teóricas, prácticas, éticas y de deontología. Pero de clarificar y no descalificar de trata por eso no está demás señalar que aquí no existe ningún punto de coincidencia con el ocultismo, esoterismo, u otras importaciones o impostaciones" (Hazán, 2005, s.p).

El Centro Infantil Laboratorio al asumir esta posición logra resignificar el espacio físico y sus relaciones, comprendiéndolos como talentos para el desarrollo de cada una de las propuestas e iniciativas institucionales.

*La gestión holística* , Comprendiendo el contexto desde la premisa del cambio de época histórica, todas las organizaciones se encuentran en estado de vulnerabilidad, por lo tanto la gestión debe dirigirse a consolidar la sostenibilidad de las mismas.

La situación actual para cada organización es de creciente complejidad, con cambios constantes y diversidad de problemas. Los cambios constantes son producto de la transición de una época histórica a otra y las organizaciones deben gestarse en ese contexto.

> "Las organizaciones, para continuar siendo viables, tienen que responder hábilmente a los constantes cambios en sus entornos. Los clientes cambian sus preferencias a corto plazo y la competencia puede ser global y a menudo alimentada por la marcha progresiva de la innovación tecnológica. Los gobiernos imponen nuevas leyes. Las transformaciones en la sociedad y en las maneras de pensar originan nuevas responsabilidades para los gerentes". (Jackson, 2005, s.p.)

Actualmente empiezan a tomar fuerza nuevas alternativas en la gestión. Sin embargo una gestión holística vela por que prevalezca un pensamiento sistémico, sin soluciones preescritas, sino con la participación de los talentos humanos en busca de soluciones creativas, con la esperanza de consolidar en la organización un pensamiento holista y estar mejor equipados para superar la complejidad, el cambio y la diversidad.

## B. *Un enfoque de derechos*

*"No existen derechos sin participación".*
Movimiento Africano de niños y jóvenes trabajadores (MAEJT, por sus siglas en francés).

Trabajar con enfoque de derechos implica "romper con los escenarios heredados que colocan a la infancia como sujetos pasivos, vulnerables y desamparados, como seres prescindibles e invisibles, en donde los adultos saben lo que es mejor para los niños – y las niñas -, por lo que suelen poner mayor énfasis en las necesidades que en los derechos", según lo expresa Marta Martínez en el Simposio realizado en Berlín. (Sauri, 2004, s.p.)

El 20 de noviembre de 1989 las Naciones Unidas aprueba la Convención sobre los Derechos del Niño, primera Ley Universal que establece los derechos de los niños, las niñas y adolescentes para todo el planeta. Esta Convención es obligatoria para todos los Estados y Gobiernos del mundo que la hayan ratificado y por tanto las leyes de cada país deben adecuarse o adaptarse a sus mandatos, entre los cuales contempla que: a) Los niños son personas libres, que tienen derechos, b) Las niñas y los niños pueden exigir a las autoridades que cumplan y hagan cumplir sus derechos y c) Los niños y las niñas son personas de derecho y con derechos.

Ante este panorama la Convención de los Derechos de los Niños, las Niñas y las personas Adolescentes abre nuevas posibilidades para que la infancia sea vista como un sector de la población con derecho a participar en los cambios sociales, por lo que la programación, la metodología y la evaluación debe de realizarse desde este enfoque de derechos, es decir con incorporando su participación activa. Toda organización educativa – vinculada con niñez y adolescencia - debe contemplar esta Convención como punto de partida de sus acciones.

Es indispensable e impostergable que se detenga la tendencia de negar a la infancia su derecho de autodeterminación e identidad. Los niños y las niñas son capaces de pensar y hablar por sí mismos, según lo señala Nandana Reddy - de la organización "Concern for Working Children" de Bangalore, India - en dicho Simposio. (Sauri, 2004, s.p.)

Desde un enfoque de derechos se concibe a los ciudadanos y ciudadanas individualmente, incluyendo a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos. En este sentido los Estados – Naciones son los responsables – principalmente - en hacer cumplir estos derechos y su "responsabilidad es asegurar que los derechos sean respetados, protegidos, promovidos e implementados" (Save The Children, 2005, s.p.).

> "... las niñas y los niños no son seres pasivos, sino que han probado que pueden ser poderosos actores para el cambio social y político. Existen muchos grupos infantiles, especialmente las organizaciones y movimientos de niños trabajadores que han demandado ocupar un espacio para participar, incluso en los espacios políticos; sin embargo existen intentos ejemplos que hablan de los intentos de los "poderosos" por silenciar a los "débiles" -en este caso a los niños- como lo significa el rechazo de la OIT a reconocer a las organizaciones y movimientos de niños trabajadores. (Reddy, citado por Sauri, 2004. s.p.)

Cuando un Estado ratifica la Convención sobre los Derechos del Niño, se vuelve responsable, con sus niños, niñas y adolescentes dentro de las fronteras de ese país, así como con la comunidad internacional. Por lo tanto un buen gobierno – o una buena gestión – se caracteriza por su trabajo decisivo a favor de los Derechos del Niño y de la Niña.

> "Las nociones de responsabilidad están relacionadas con el concepto de buen gobierno. Una definición de gobernabilidad es la manera en que el Estado ejerce su poder político, económico y administrativo. Los atributos clave del buen gobierno consisten en que las instituciones y los procesos se deben construir sobre la base de la ley, ser responsables, abiertos, efectivos y con capacidad de respuesta y a la vez dar espacio para la participación igualitaria y significativa. (Save the Children, 2005, s.p.)

Para Save the Children – Suecia - la Convención sobre los Derechos del Niño en su artículo 12 entiende la participación como la oportunidad para expresar libremente sus puntos de vista, opiniones, sentimientos y necesidades. Razón por la cual es indispensable que niños y niñas sean tomados en cuenta para influir en las decisiones que se tomen y que les afecte. Esto no significa que los niños tienen todas las respuestas o que los adultos quedan exonerados de su responsabilidad con el bienestar de los niños, su protección y seguridad sino que cualquier organización que trabaje con enfoque de derechos debe contemplar como una de sus estrategias básicas el escuchar y tomar en cuenta las opiniones de niños y niñas.

Un aspecto directamente relacionado con el enfoque de derechos es la paz, concebida esta como una noción amplia, compleja que nos acerca a la equidad y la justicia, al respeto a los derechos humanos, a los derechos de los pueblos y a la tolerancia. Willy Brand (citado por Ramírez, 2005, s.p.) manifiesta que la paz es "un proceso en el cual la violencia disminuye y la justicia aumenta. ... la paz no es todo, pero sin la paz todo lo demás no vale nada".

Toda gestión estratégica con enfoque de derechos debe revisar su coherencia en el sentido de vigilar que sus iniciativas sean incluyentes, plurales y democráticas, que la educación en derechos humanos sea una estrategia básica para la construcción de propuestas de crecimiento personal y social y que, ante cualquier decisión polémica, prive el Interés Superior de los Niños y las Niñas así como el bienestar inclusivo. Los 22 derechos que establece la Convención sobre los Derechos de la Niñez, se clasifican en tres grupos: Derechos de supervivencia, Derechos de protección y Derechos de Desarrollo.

El Interés Superior de los Niños y las Niñas está expuesto en el Artículo 5º del Código de la Niñez y Adolescencia, de la Ley Nº 7739, que a la letra dice: "Toda acción pública o privada concerniente a una persona menor de dieciocho años,

deberá considerar su interés superior, el cual le garantiza el respeto de sus derechos en un ambiente físico y mental sano, en procura del pleno desarrollo personal. La determinación del interés superior deberá considerar: a) su condición de sujeto de derechos y responsabilidades, b) su edad, grado de madurez, capacidad de discernimiento y demás condiciones personales, c) las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve y d) la correspondencia entre el interés individual y social" (UNICEF, 2005, P.76)

**En síntesis el enfoque de derechos humanos** implica para las organizaciones vinculadas con niñez y adolescencia la creación o recreación de:

1. Un compromiso ético con el cumplimiento de la Convención de los Derechos de los niños y las niñas
2. Mecanismos jurídicos y políticos que transformen las instituciones y, consecuentemente, la vida social y cotidiana, con base en una nueva ética del desarrollo humano. Será una nueva forma de hacer política, que produzca un orden, sobre todo en un contexto en que los grandes proyectos ideológicos, surgidos de la modernidad, están dando paso a posiciones pragmáticas. (Guendel, Ludwig citados por Ramírez, 2005, s.p.).
3. Acciones prácticas concretas sobre nueva ética del desarrollo que generará nuevas políticas públicas, transformará valores, costumbres y prácticas sociales y recreará las estructuras sociales y políticas.
4. Una nueva cultura política dirigida a promover nuevas maneras de orientar, racionalizar y canalizar la acción social.

## II. *El Contrato Social*

Para iniciar la construcción del CONTRATO SOCIAL las investigadoras revisan diversas fuentes bibliográficas de las que se extrae ideas coherentes con el pensamiento institucional.

Dentro de estas se destacan algunas ideas del filósofo Inglés del siglo 17, John Locke:

- La gente tiene opinión en la forma que es gobernada.
- La gente posee naturalmente ciertos derechos: vida, libertad y propiedad.
- Los gobernantes obtienen su poder únicamente por el consentimiento de la gente que ellos gobiernan.
- El Gobierno es en esencia, un Contrato Social.
- El gobernante mantiene el poder sólo en cuanto lo utiliza con justicia.

Un elemento trascendente de esta posición filosófica es que si gobierno viola la confianza depositada allí por la gente y si los gobernantes "intentan tomar o destruir el poder de la gente o reducirlos en esclavos", entonces el gobierno traiciona el poder que la gente puso en él. Por esta razón un contrato es acordado, no impuesto. Su poder viene desde un deseo de hacer lo que está bien para todos, de respetar y entender los derechos y necesidades de todas las partes.

En el proceso de construcción del CONTRATO SOCIAL, y con la Red Nuevo Paradigma como referencia, el Centro Infantil Laboratorio toma en cuenta las siguientes afirmaciones:

- En un cambio de Época histórica todas las instituciones y las organizaciones están vulnerables.
- La vulnerabilidad debe transformarse en sostenibilidad institucional.
- Es esencial la coherencia interna y la correspondencia externa para la sostenibilidad institucional.

- La sostenibilidad se construye promoviendo y fortaleciendo la interacción y sensibilidad contextual con los actores claves del entorno relevante.
- Para construir sostenibilidad debe primero construirse un CONTRATO SOCIAL consensuado.
- El CONTRATO SOCIAL tiene tres componentes: Visión **DE** mundo, Desafíos **DEL** contexto y compromisos **HACIA** el contexto.

El Centro Infantil Laboratorio considera, para la construcción de su CONTRATO SOCIAL el Marco Organizacional de los Centros Infantiles Universitarios, según se observa a continuación:

MISIÓN

Contribuir con el desarrollo integral de la niñez, sus familias, comunidades y del sistema educativo nacional, mediante una atención transdisciplinaria que conlleve a la realización plena de las personas, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y democrática.

VISIÓN

Los Centros Infantiles Universitarios, como programas institucionales transdisciplinarios, mediante funciones de investigación, docencia y acción social, generan innovaciones educativas desde un enfoque de derechos, con el fin de contribuir con propositividad y criticidad al mejoramiento de las políticas educativas nacionales.

OBJETIVOS:

Objetivo General:

Promover la construcción permanente de procesos transdisciplinarios de atención y gestión de servicios a la infancia, con enfoque de derechos, que posibiliten investigar, innovar, mejorar e interactuar con la sociedad, en respuesta a las demandas de la época actual.

Objetivos Específicos:

1. Ofrecer un espacio de oportunidades de desarrollo para la construcción y fortalecimiento de las potencialidades y valores de los niños, las niñas, sus familias, la comunidad universitaria y extra universitaria.
2. Participar en las transformaciones que el sistema educativo necesita para el logro del bien común mediante el intercambio permanente entre la Universidad de Costa Rica y la sociedad.

PRINCIPIOS - VALORES

COMPROMISO SOCIAL (Justicia, Equidad, Igualdad, Solidaridad, Participación)
EXCELENCIA ACADÉMICA (Honestidad intelectual, Transparencia, Creatividad)
AUTONOMIA (Criticidad, Libertad, Responsabilidad)
RESPETO A LA PERSONA Y ACEPTACIÓN DE LAS DIFERENCIAS (Sensibilidad, Amor, Paz).

La construcción del CONTRATO SOCIAL del Centro Infantil Laboratorio pasa por diversos momentos:

1. Enero a Marzo 2005: se desarrollan espacios de reflexión, estudio y análisis para la toma de decisiones y programación de acciones.

2. Marzo 2005: un gran grupo de talentos humanos de la Universidad de Costa Rica redactan la primera versión del CONTRATO SOCIAL, en el espacio denominado "Desafíos del Centro Infantil Universitario, Sede Rodrigo Facio, ante el cambio de época actual". Ver Anexo Nº 2; Informe Taller.
3. Abril 2005: Se crea una Comisión Estratégica para trabajar en la construcción del Plan de Desarrollo Estratégico 2005-2010, con tal CONTRATO SOCIAL como referencia.
4. Junio 2005: El CONTRATO SOCIAL es validado por todos los talentos humanos del Centro Infantil Laboratorio.
5. Agosto 2005: Se inicia la sistematización del proceso.

A continuación se observa el CONTRATO SOCIAL construido:

**VISIÓN DE MUNDO**

El Centro Infantil Universitario de la Universidad de Costa Rica concibe al mundo como un todo integrado por seres interdependientes, con el talento para crear conocimientos partiendo de su espiritualidad y sus vivencias en el cual el conocimiento no está desligado del amor y de la esperanza.

**DESAFÍOS DEL CONTEXTO**

1. Acceso a espacios significativos, inclusivo, saludables y de calidad para la autorrealización de la niñez.
2. Sostenibilidad de las instituciones y organizaciones de cambio y desarrollo, gestionadas con Enfoque de Derechos, en el campo de la Educación Preescolar.

**COMPROMISOS HACIA EL CONTEXTO**

Interacción permanente con centros infantiles nacionales, centros de formación de docentes y la sociedad en general.
Formar parte e incidir en la discusión nacional en el tema de la niñez.
Creación de oportunidades para la construcción de la autonomía.
Corresponsabilidad en la vivencia cotidiana de acuerdo con la sostenibilidad para el desarrollo.
Construcción de espacios para lograr la inclusión social desde una vivencia cotidiana.

## III. *Estructura Organizativa*

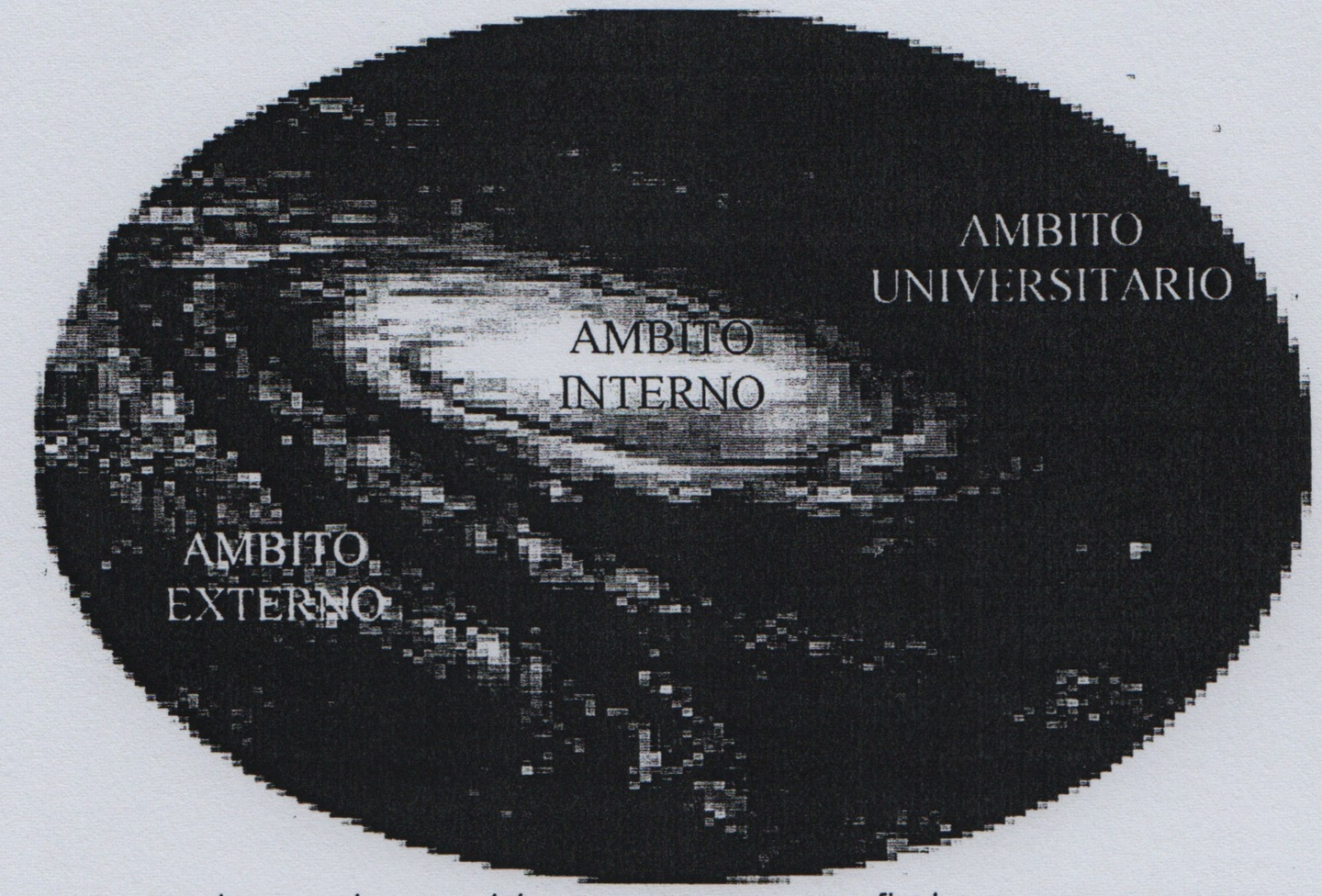
### A. *Ámbitos de Acción*

Como ámbitos de acción se definen tres fundamentales:

1. El "ámbito interno" se refiere a las interacciones directas entre los talentos humanos del CIL. Estos talentos se refieren a las personas que integran la comunidad educativa: los niños y las niñas, sus familias, el personal docente, el interdisciplinario y el administrativo.

2. El "ámbito universitario" se refiere a las acciones de Docencia, de Investigación y de Acción Social que puede ser formuladas y ejecutadas tanto por otras instancias de la Universidad de Costa Rica como por el Centro Infantil Laboratorio. Todas estas acciones deben ser coherentes con el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica.

3. El "ámbito externo" hace referencia a las acciones que desde el CONTEXTO NACIONAL e INTERNACIONAL resulten coherentes con los principios de la Universidad de Costa Rica.




El ámbito interno se coloca en el centro del sistema ya que será influido permanentemente por el contexto, que en esta ocasión está constituido por dos ámbitos, el externo y el universitario. La organización deberá identificar cuáles de los desafíos del contexto aparecen como prioritarios y cuáles sobrepasan la capacidad de la organización o no son correspondientes con los principios de la misma. En este sentido la función del CONTRATO SOCIAL es esencial, porque éste definirá la dirección de las acciones a seguir. Este procedimiento garantiza contemplar la interacción entre los ámbitos y buscar una coherencia y correspondencia para la sostenibilidad de cada proyecto y de la institución.

B. *Organigrama.*

Un organigrama diseñado desde una visión holística - contextual de mundo, debe colocar al CONTEXTO como punto de referencia para la acción y dirección de las capacidades organizacionales e institucionales

B.I. CAPACIDADES.

Las capacidades de la Institución, según sus funciones se dividen en capacidades organizacionales y capacidades institucionales.

Capacidades Organizacionales

"Esta dimensión incluye la infraestructura y recursos materiales de la Institución, y su respectiva distribución espacial. También se incluye acá el conjunto de talentos humanos que la integran y la correspondiente estratificación funcional que asigna roles a estas personas en el espacio material de la organización" (Meoño, 2003, p.227).

Para el caso del Centro Infantil Laboratorio, las capacidades organizacionales son:

CONSEJO DIRECTIVO CENTROS INFANTILES UNIVERSITARIOS: Creado en el año 2006, está integrado por la Vicerrectoría de Acción Social, quien preside, las Escuelas de Psicología, Trabajo Social y Medicina, la Asociación de Familias y las direcciones del CIL, de la CASA INFANTIL en San José, del Centro Infantil Laboratorio Ermelinda Mora, del Centro de Práctica de Turrialba y del Centro Infantil de Liberia, todos de la Universidad de Costa Rica. Su objetivo es regular las políticas y decisiones que regirán para todos los Centros Infantiles Universitarios.

DIRECCIÓN: Vela por el cumplimiento de los objetivos de la organización contando con las recomendaciones y evaluaciones del Equipo Técnico. Así mismo asume la representación del Centro Infantil ante el Consejo Directivo y ejecuta los acuerdos de este Consejo en el Centro Infantil Laboratorio.

EQUIPO TÉCNICO: Está conformado por representantes las Unidades Académicas que desarrollan proyectos en el CIL y que tienen una jornada laboral de medio tiempo o más en la Institución, por la Coordinación Pedagógica del CIL, por la Dirección, así como por las docentes que se convoque para una determinada situación. Dentro de sus funciones están:

- Valorar situaciones de diversa índole y procesos institucionales.
- Generar propuestas y recomendaciones en proyectos a desarrollar con las distintas instancias de la Universidad.
- Proponer la inversión del Fondo de Desarrollo del CIL.
- Valorar las iniciativas de las Unidades Académicas en cuanto a su correspondencia con los desafíos del contexto a los que el CIL responde.
- Atender y reflexionar situaciones cotidianas propias de la dinámica institucional.
- Evaluar procesos y resultados de todas las actividades desarrolladas en el CIL.

ADMINISTRACIÓN: Coordina la formulación y ejecución presupuestaria, tanto de los costos de operación, los procedimientos de recepción de ingresos y ejecución de los gastos. También administra los Fondos Especiales de Desarrollo, así como el Fondo para la asignación de becas.

TALENTOS HUMANOS (TH): Se refiere a las personas que laboran y colaboran en el abordaje de los desafíos del contexto a los que responde el CIL. Estos talentos constituyen la esencia de la Institución, por lo que se vuelven indispensables para la existencia y la dinámica de la misma. Es decir niños, niñas, familias, docentes y todas aquellas personas involucradas en el proceso.

INFRAESTRUCTURA (IF): Son las capacidades materiales básicas necesarias para una realización exitosa y eficaz de las acciones asumidas.

RECURSOS FINANCIEROS (R): Es la fuente presupuestaria del CIL, a saber el Presupuesto Ordinario y el Presupuesto de Empresa Auxiliar. Este último presupuesto se obtiene mediante las cuotas mensuales de las familias, las cuales están subvencionadas en un 60% por parte de la Universidad de Costa., con base en acuerdo de Consejo Universitario. La modalidad de asignación de cuotas está inspirada en criterios de solidaridad, equidad, justicia y vulnerabilidad, de manera que a cada familia se le asigna una de las siete cuotas existentes, con base en su condición socioeconómica.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS (AE): Son todas aquellas interacciones con personas, instituciones u organizaciones nacionales e internacionales, que cumplan con los criterios y principios estipulados en el CONTRATO SOCIAL. Esta colaboración mutua fortalece la respuesta que la Institución de a los desafíos contextuales.

Capacidades Institucionales

"Esta dimensión incluye el conjunto de "reglas del juego" que tienen influencia en las percepciones, decisiones y acciones, no solo de las personas que integran la organización, sino también de los actores sociales del entorno relevante de la organización". (Meoño, 2003, p. 230).

ESTATUTO ORGANICO: Es el documento marco de referencia para todas las acciones que realice la Universidad de Costa Rica, tanto dentro como fuera de la Universidad. Orienta iniciativas institucionales para que exista coherencia institucional.

VISIÓN HOLÍSTICA: Una visión integradora, inclusiva, descrita en el CONTRATO SOCIAL.

ENFOQUE DE DERECHOS: Contempla el interés superior de la niñez, la Declaración Universal de los Derechos de los Niños y las Niñas y la participación de los talentos humanos, tanto de las personas adultas, adolescentes y de los niños y las niñas, en las iniciativas de transformación institucional.

PRINCIPIOS – VALORES: Son aquellos mencionados en el MARCO ESTRATÉGICO y que deben estar presentes en cada una de las iniciativas institucionales.

## B.2. PROPUESTAS

Las propuestas institucionales (PI) surgen como respuesta a los Desafíos Contextuales, contemplando las capacidades organizacionales y las institucionales, para asegurar la coherencia y la correspondencia, y de esta manera lograr la sostenibilidad institucional. Al considerar las capacidades organizacionales y las institucionales, se impacta toda la dinámica institucional.

En el caso del Desafío: "Acceso a espacios significativos, inclusivo, saludables y de calidad para la autorrealización de la niñez", se construyó como propuesta la "Unidad Pedagógica y Comunidades de Aprendizaje (UPECA)" con el objetivo de construir y fortalecer las redes académicas sociales, de investigación y vinculación, tanto intra como extra institucional, de todos los Centros Infantiles Universitarios, en beneficio de los niños y niñas menores de seis años. Es decir, UPECA se concibe como el espacio para coordinar acciones pedagógicas, así como para promover iniciativas de investigación, docencia y acción social.

En el caso del Desafío 2: "Sostenibilidad de las instituciones y organizaciones de cambio y desarrollo, gestionadas con Enfoque de Derechos, en el campo de la Educación Preescolar", se construyó la "Unidad de Innovación Institucional (UINI) para la elaboración de propuestas, la creación y/o recreación de nuevas soluciones mediante espacios –

oportunidades desde una visión holística de mundo, centrándose en tres esfuerzos: la Gestión Estratégica, la creación del Sistema Universitario de Atención Integral a la Niñez y la Interdisciplinariedad.

En la página siguiente se observa el organigrama propuesto, que considera al CONTEXTO y sus DESAFÍOS (D), definidos en el CONTRATO SOCIAL, como jerarquía mayor, las CAPACIDADES ORGANIZACIONALES – o tradicionalmente llamadas "Estructura organizativa" - al lado izquierdo del cuadrante y las CAPACIDADES INSTITUCIONALES al lado derecho del cuadrante.

> Se propone que la **estructura de la organización, con todo y sus líneas jerárquicas,** sea colocado a la izquierda. Al estar esa estructura formal ahí, lo que se tiene que pensar es como esa estructura, de acuerdo con todas las capacidades que se tengan, pueda responder a cada uno de los desafíos. Al lado derecho del organigrama se debe plantear, en primer lugar, antes de los planteamientos del CIL, los planteamientos de la Universidad, por ejemplo las normativas de la VAS que va a afectar directamente políticas, estatutos, etc. Deben funcionar como filtros de cualquier programa." (Meoño, 2005, s.p.)

Este organigrama refleja una propuesta que promueve en una institución educativa el trabajo transdisciplinario, una administración horizontal que a su vez gesta relaciones laborales horizontales entre los miembros de la comunidad educativa y una dinámica institucional que argumenta y justifica la toma de decisiones y las acciones a seguir en consideración con los desafíos del contexto. El contexto aparece como elemento fundamental de referencia constante que a la luz del Contrato Social permitirá ir definiendo estrategias coherentes para la sostenibilidad del proyecto institucional.

Algunos resultados interesantes a la fecha son los siguientes:

El **aprendizaje organizacional** es una construcción de un conocimiento en el contexto de su aplicación, sabiendo porque y como se "desaprenden" las premisas y supuestos previos. La innovación es el resultado de la interacción social. En el caso del CIL ha empezado a cambiar el sistema de ideas, pasando de la inmovilidad ante situaciones por resolver, a la nueva idea de "propuestas". Con este sistema las personas imaginan posibles respuestas a situaciones conflictivas y las negocian con las personas involucradas con el tema. En este sentido se está "desaprendiendo" la idea de autoridad vertical con el argumento del poder, que todo lo resuelve, al "poder del argumento", resolviendo todas juntas.

Las **configuraciones organizacionales** se dan en una dinámica en red, en la cual los talentos humanos pueden tener conciencia de la necesidad de pensar, decidir y actuar como parte de una iniciativa basada en una red de relaciones. Las redes inter-relacionadas en el CIL tienen dos grandes núcleos. La Unidad Pedagógica y Comunidades de Aprendizaje (UPECA) y la Unidad de Innovación Institucional (UINI). Aún cuando estas dos Unidades tiene un objetivo específico – una la gestión pedagógica y otra la gestión para la sostenibilidad – la frontera entre ambas no se puede dibujar, sino más bien lo contrario: hay una gran interdependencia entre ellas.

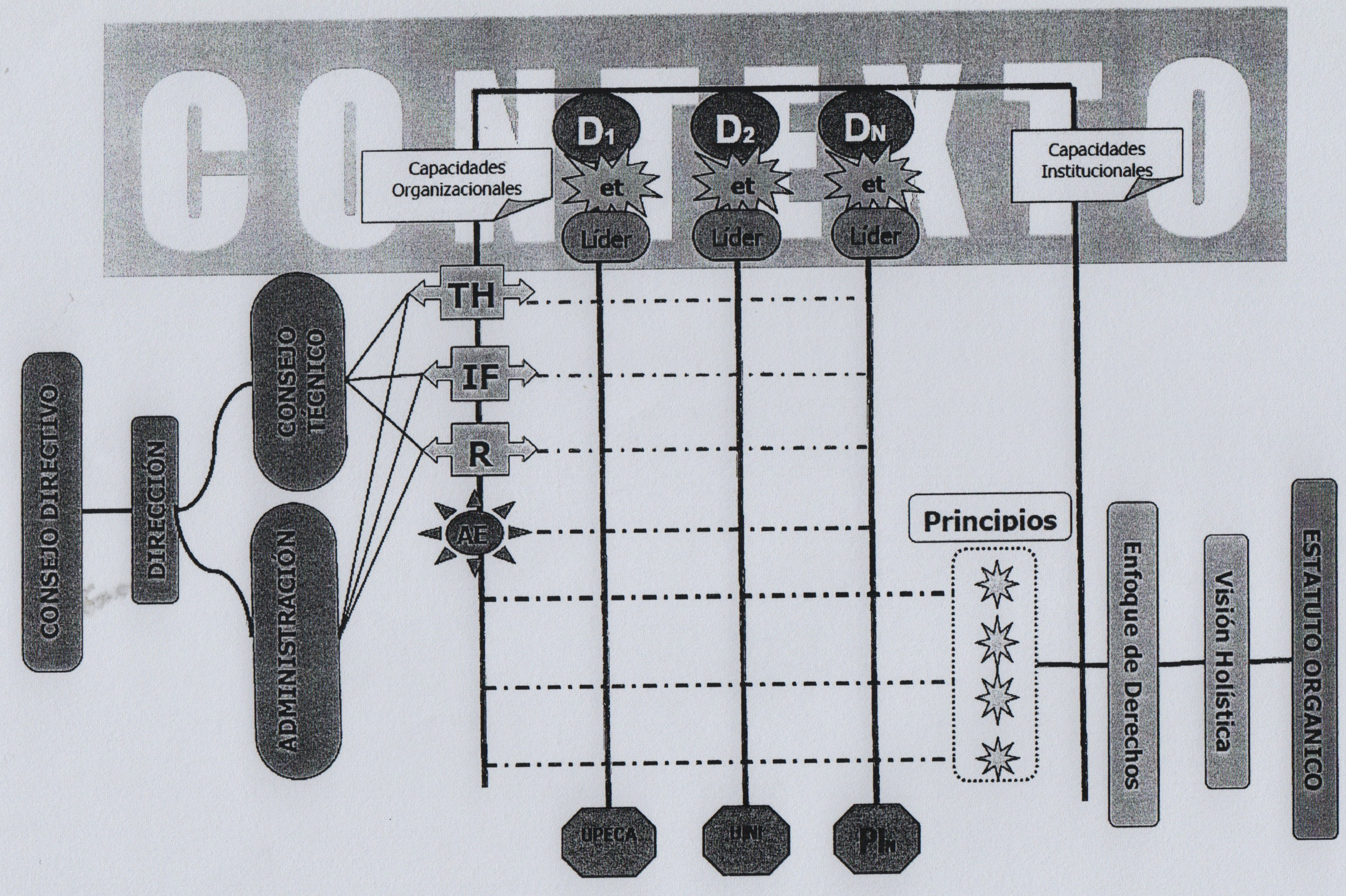
El **modelo institucional de gestión**: las reglas de la gestión son negociadas colectivamente y seguidas de manera conciente por todos los gerentes, influenciando su forma de pensar, decidir y actuar. Esto se ha puesto en práctica con una Estructura Organizativa innovadora, que coloca al contexto y a sus necesidades como la prioridad, el "norte", de manera que la jerarquía de autoridad y las premisas filosóficas están al servicio de las necesidades del contexto. Vuelve a aplicarse el prinipio del "poder del argumento" dado que cada iniciativa de la organización, para ser desarrollada, debe tener coherencia interna y correspondencia externa.

La **práctica de la participación**: la innovación institucional emerge de las interacciones humanas. La participación crítica e interactiva para que mediante análisis conjuntos se negocien nuevas configuraciones y nuevas reglas. Entendiendo "participación" como el poder de influenciar la toma de decisiones, en el CIL se han creado varios tipos de decisiones. Aquellas en las que participa todo el personal, y aquellas en que únicamente participan las personas que se verán afectadas por la decisión. La toma de decisiones siempre se orienta por el principio del "bienestar inclusivo" y el "interés superior del niño y la niña" y marca las argumentaciones al respecto.

**El desarrollo** de estrategias: la estrategia es una configuración alternativa, es un camino a seguir, negociado y definido por todos los talentos humanos. No hay estrategias perfectas, pero puede estar acompañada de otras estrategias en las "dimensiones política, económica, técnica, cultural, social y otros" (Álvarez, 2005, p.68). Para el CIL son varias las estrategias. En primer lugar la interacción, pero no cualquiera, sino aquella que sea "formativa". Para lograr esta interacción formativa es esencial el establecimiento de Alianzas Estratégicas, tanto dentro de la Institución (UCR) como fuera de ella. Claro está que deben construirse criterios con coherencia para determinar quienes son los posibles aliados al CIL. Además está la estrategia de la inclusión y participación en el ámbito de la niñez y la adolescencia.

El **arte de transformar las personas**: Cambio conceptual en las formas de ser, sentir, pensar y actuar de aquellos que deseen pasar de vulnerabilidad a sostenibilidad. La transformación de las personas, para que ellas transformen las cosas, es un proceso lento, que pasa por el tema de la transformación de la cultura, es decir del modo como actuamos e innovamos en el contexto. Por supuesto que esto está influenciado por el sistema de ideas dominante. De manera que constantemente se revisa el paradigma desde el que se actúa, en un proceso de decodificación y codificación de nuestras ideas. Decodificando – es decir analizando y comprendiendo – nuestro actuar cotidiano, nos transformamos y haciéndolo, transformamos las cosas, buscando la coherencia y la correspondencia, es decir la sostenibilidad institucional.

## B.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA


CONTEXTO
Capacidades Organizacionales
D1
D2
DN
et
Líder
Capacidades Institucionales
TH
IF
R
AE
GONSEJO TÉCNICO
ADMINISTRACIÓN
CONSEJO DIRECTIVO
DIRECCIÓN
Principios
Enfoque de Derechos
Visión Holística
ESTATUTO ORGANICO
UPECA
UNI
PIn

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Existen muchas "ofertas teóricas" acerca de la planificación estratégica, sin embargo la mayoría de ellas apunta hacia el mejoramiento de los "recursos humanos" (*visión mecánica de mundo)* o "capital humano" *(visión económica de mundo),* apuntan también a la eficiencia y eficacia centradas en el mayor rendimiento económico al menor costo posible, a cambiar **"las cosas para luego cambiar las personas",** atendiendo muy poco el impacto que estos puedan tener sobre las personas, sobre la vida en el planeta, sobre la sociedad, vigilando el beneficio personal y económico de algunas pocas personas dueñas del recurso material y económico del planeta.

Estos enfoques, si bien han contribuido en alguna medida, lo han logrado cuando el sistema de ideas dominante de la sociedad ha sido uno y ha estado claro para las personas y nunca buscando una ruptura de paradigmas. Este no es el panorama actual, dado que el *cambio de época* en que nos encontramos nos obliga a revisar las ideas en conflicto, los paradigmas novedosos, las nuevas oportunidades, desde una visión de mundo, que permita adoptar unas ideas y rechazar otras en función de lo que nuestra visión de mundo nos indique como "correcto" o "incorrecto". Esta decisión, si bien es cierto, resulta muy subjetiva. En propuestas como ésta donde se unen las subjetividades de un conjunto de personas, aparecen, como norte para la toma de decisiones, principios universales como la solidaridad, equidad, justicia social, son los únicos referentes que nos permiten vislumbrar un futuro esperanzador y sostenible.

Para el caso concreto de las instituciones y las organizaciones la situación se complica, porque no es una sola persona tomando decisiones para su futuro y posicionándose éticamente para asumir consecuencias de tales decisiones, sino que es un conjunto de talentos, todos con visiones de mundo diferentes, intentando direccionar la organización para donde crean conveniente, posiblemente con la mejor de las intenciones. Pero valdría la pena preguntarse ¿Qué pasaría si todos los talentos "jalan" en diferentes direcciones al mismo tiempo? Si la organización estuviera constituida por hilos, estos se reventarían. Pues lo mismo pasaría con los objetivos por los cuales fue creada, se reventarán, se dispersarán y se perderán. Nadie en la organización sabrá como actuar ni para qué, ni en beneficio de quien. Será como una tormenta, en la que nadie sabe que hacer y en la que la mayoría al sentirse carente de dirección a seguir asume cualquier propuesta que se le ofrezca.

La gestión estratégica, en un cambio de época, aparece como una propuesta que requiere un proceso de concienciación personal y grupal y que pretende posibilitar a las personas una construcción creativa, coherente y correspondiente, en donde todos los hilos se entrelacen para dar consistencia, forma y belleza a una realidad al alcance de **todos** los talentos de la organización.

Para lograr este objetivo la VISIÓN DE MUNDO que vamos a tener debe definirse colectivamente; y ser *coherente* con los objetivos institucionales. Esta visión de mundo no puede imponerse, debe ser producto de un proceso de reflexión, de auto crítica, de propuestas y de conclusiones colectivas, de manera que cuando se vaya redefiniendo el sistema de ideas dominante, exista un lenguaje común y podamos hablar con el "poder del argumento" y no con el "argumento del poder".

Este proceso no es nada fácil, considerando que las premisas de la Revolución Industrial (de la época que nos antecede) – dominantes durante 250 años – nos han formado desde una visión de mundo diferente a la que deseamos asumir en la actualidad, por lo que las contradicciones son constantes.

En el caso de la presente investigación, la construcción tanto del marco informativo referencial como de la propuesta organizacional, se lograron gracias al esfuerzo y al compromiso de todos los talentos humanos del Centro Infantil Laboratorio.

En cuanto a la puesta en práctica de los resultados de la investigación, es imposible – dadas las características del proceso experimentado – medir los alcances totales de esta propuesta. Sin embargo se logra alcanzar todas las metas planteadas.

Lo anterior se observa en cada uno de los productos construidos, así como en las diferentes modalidades de divulgación que se han utilizado. Por ejemplo, una estructura organizativa innovadora, protocolos institucionales en funcionamiento, pasantías realizadas, participación en eventos académicos, nacionales e internacionales (Ecuador y Cuba), entre otros.

Es muy satisfactorio observar todas las metas concluidas, sin perder de vista que este es un proceso permanente y que el impacto tiene un alcance mucho mayor que el visualizado inicialmente por las investigadoras.

El reto pendiente es la valoración y el mejoramiento permanente de la propuesta mediante la consolidación de una cultura autoevaluadora, investigadora, conectada con la sociedad, que le permita mirar y escuchar los desafíos del contexto, manteniendo su coherencia interna y su correspondencia externa. Tema para una futura investigación.

Asumir una visión holística de mundo implica en primera instancia que vamos a trabajar desde un Enfoque de Derechos Humanos y con el principio de Bienestar Inclusivo. Ya esto marca una diferencia con el paradigma anterior del logro de los objetivos institucionales. La mirada estaba en las cosas, ahora la mirada está en las **personas**. La frase **"cambiar las personas que cambian las cosas"** lo que nos propone es revisar en conjunto el sistema de ideas dominante de la organización y recrearlo a la luz de esa visión holística de mundo.

Cambiar las personas tampoco es una tarea sencilla, puesto que para lograr el cambio se debe pasar por una reflexión cognitiva y emocional que garantice luego que cada sujeto desee sostenerse en una posición de vida cualitativamente distinta a la heredada y socialmente propuesta

La presente investigación es la sistematización del impacto gestado en el Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica, al asumir en marzo del 2005 – por unanimidad – que el próximo Plan de Desarrollo Estratégico 2005 – 2010 iba a ser formulado desde una **VISIÓN HOLÍSTICA DE MUNDO** y caracterizado por un **ENFOQUE DE DERECHOS.**

Para la organización asumir este reto significó innumerables espacios de reflexión, de análisis, de discusiones, de respeto y aceptación de las diferencias, de cambio de paradigma entre la "queja" y la "propuesta". En este camino andando hubo varias etapas importantes, que fueron desarrolladas en forma paulatina y progresiva. La primera fue construir un CONTRATO SOCIAL, la segunda fue la construcción de un nuevo ORGANIGRAMA, lo cual nos obligó a revisar la estructura organizativa existente, a recrear los objetivos institucionales así como los principios y valores, a analizar funciones y tareas de todos los talentos de la organización. Simultáneamente, y de forma casi espontánea – que no lo era, pero parecía – emergen dos propuestas institucionales (INI y UPECA) como respuesta a los desafíos. De manera que el año 2006 inicia con una estructura base inclusiva y participativa.

En este sentido, y considerando que es una propuesta holista, se visualiza – por una parte - a todos los elementos de la organización, articulados e influidos entre sí, de manera que la acción educativa está directamente permeada en sus diferentes ámbitos, tanto en lo teórico – curricular como en la acción cotidiana. Y – por otra parte – la estructura organizativa construida permite experimentar la horizontalidad entre sus diferentes componentes así como su interdependencia, que coloca a los talentos humanos, a la infraestructura, a los recursos materiales y a las alianzas estratégicas organizadas coherentemente al servicio de los desafíos contextuales.

El camino no ha finalizado. Apenas inicia. Sin embargo la fuerza institucional que se ha obtenido como fruto de este proceso no es posible medirla. Algunas tareas pendientes son: la revisión y recreación del REGLAMENTO, la formulación y

ejecución de proyectos cuya actividad principal sea la docencia, la realización de actividades de intercambio de experiencias con centros e instituciones educativas preescolares, el desarrollo de estrategias de difusión y divulgación.

> **Bien lo plantea De Souza (2005, p. 324): "Pero nosotros no tenemos la pretensión de anunciar que nuestra perspectiva es mejor que la que criticamos. Nuestra perspectiva es apenas "diferente", porque hemos transformado nuestra visión de mundo. Nuestra concepción de la realidad es diferente. Nuestro sistema de verdades sobre como funciona el mundo de la innovación y la cooperación para el desarrollo ya no es el mismo de cuando iniciamos nuestra jornada. Nosotros somos actores sociales ordinarios viviendo un momento histórico extraordinario, que nos ha presionado hacia una experiencia *sui géneris*, que tuvo fecha de inicio pero que no se puede saber cuando termina. Lo que si se sabe es que "otro modo de innovación" ha emergido, desde América Latina".**

Un desafío como el asumido por el Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica implica, en cualquier institución, iniciar una serie de movimientos inacabables, en donde el trazo final de cada movimiento se convierte en el inicio del siguiente movimiento, a manera de una espiral dialéctica que no acaba jamás. Las sensaciones que esta movilidad plantea pueden ser muchas veces percibidas como propuestas amenazantes (porque sugieren y requieren mucho cambio) o como estrategias que no se dirigen a ninguna parte en específico. Sin embargo la experiencia del Centro Infantil ha mostrado que al gestarse propuestas que permiten el desarrollo de acciones específicas permite a la comunidad ir convenciéndose de la posibilidad de mejoramiento y por ende transformándose internamente en busca de una posición comunal solidaria, en nuestro caso de una posición holista.

Como parte de las conclusiones se puede citar el impacto que investigaciones como esta pueden tener en el ámbito nacional, científico, cultura y, ambiental así como los beneficios académicos, económicos, sociales y vínculos con el sector externo.

IMPACTO NACIONAL: El mayor impacto de este proyecto se observará en la sostenibilidad de las organizaciones de cambio y desarrollo, dado que esta propuesta puede ser analizada críticamente y adaptada para la particularidad de cada institución y organización que la aplique. En el caso del Centro Infantil Laboratorio el interés se centra en el impacto que pueda tener en las instituciones y organizaciones que trabajan con niñez, tanto a nivel nacional como internacional.

Actualmente los Centros Infantiles Universitarios están elaborando su Plan de Desarrollo Estratégico desde una visión contextual de mundo, es decir bajo el impacto de las pocas investigaciones existentes bajo este paradigma.

IMPACTO CIENTÍFICO: La realización de este proyecto propició el desarrollo del Taller *"Preparándonos para innovar"* presentado en el **Congreso de Educadores 2005**, organizado por la Escuela Laboratorio Emma Gamboa, con la presencia de 25 docentes muy interesadas en esta temática (Anexo 3).

La ponencia *"Una experiencia de educación infantil en la Educación Superior Universitaria"*, producto de esta investigación, fue presentada en el **Congreso de Educación Preescolar**, celebrado en la Universidad de Costa Rica y organizado por la Sección de Preescolar, y en el **Congreso Universitario: "Por la Universalización de la Educación"**, organizado por todas las Universidades de Cuba y celebrado en la Habana, Cuba en el mes de febrero del 2006. (Anexos 3 y 4)

El proyecto impactará la innovación institucional, desde un Enfoque de Derechos y bajo el principio del Bienestar Inclusivo.

IMPACTO CULTURAL: En el arte de cambiar las personas que cambian las cosas, el impacto mayor se observa en el sistema de ideas dominante, transformándose progresivamente en uno construido y negociado por todos los talentos de la organización, como por ejemplo, reglas para otorgar permisos, vacaciones, etc., funciones de cada uno de los talentos de la organización, la participación en la toma de decisiones que afectan el quehacer cotidiano ("si la decisión impacta mis acciones debo participar") y otras. Al cambiar el sistema de ideas dominante, por supuesto cambia la cultura organizacional, y al cambiar ésta, cambiará nuestra cultura en el hogar, por lo tanto en nuestra comunidad y finalmente la suma de estos cambios impacta a la sociedad, integrada por cada uno de nosotros y nosotras.

IMPACTO AMBIENTAL: La propuesta de la presente investigación definitivamente apuesta por modelos de gestión sostenibles y respetuosos con el ambiente, de manera que dentro del quehacer organizacional la preocupación por nuestro hogar (el planeta Tierra) esté presente día a día y las iniciativas que realicemos serán coherentes con esto.

BENEFICIO ACADÉMICO: Desarrollo de proyectos de Docencia, Investigación y Acción Social en vinculación con las Unidades Académicas, según se detalla: Psicología, Trabajo Social, Formación Docente, Comunicación Colectiva, Enfermería, Medicina, Odontología, Bibliotecología, Lenguas Modernas, Nutrición, así como con el Programa de Atención Integral en Salud (PAIS), cuyas actividades principales se encuentran en Investigación, Acción Social (Extensión Docente, Trabajo Comunal Universitario).

BENEFICIO ECONÓMICO: La eficiencia y transparencia en el gasto, en coherencia con el logro de los objetivos institucionales.

BENEFICIO SOCIAL: Las personas participantes tienen de ahora en adelante espacios previamente negociados para reflexionar, analizar, compartir y sistematizar los "quehaceres del saber y experiencias significativas", que redundarán en el beneficio directo de los programas educativos preescolares, y por ende al fortalecimiento individual y colectivo, como parte de la autoformación de una organización social.

VÍNCULO CON EL SECTOR EXTERNO: Existe claridad en cuanto a los criterios para definir con cuáles actores, actrices y talentos del contexto debe aliarse la Universidad de Costa Rica, mediante el Centro Infantil Laboratorio, para el logro del mandato institucional.

De esta experiencia se pueden derivar múltiples recomendaciones, sin embargo se destacan las siguientes con la intención de que las instituciones y organizaciones tengan un primer acercamiento a esta manera de interpretar la realidad, y asuman el desafío de reflexionar sobre su presente y las formas de trabajar hoy para mejorar el futuro.

En primer lugar debe crearse espacios de reflexión para el estudio y análisis de la teoría de acción de la Red Nuevo Paradigma en América Latina, posterior a este acercamiento cada institución y/u organización debe asumir una posición al respecto y de esta manera definir sus líneas de acción.

En caso de decidir que esta propuesta teórico – práctica impacte su organización, ésta debe organizar múltiples y diversos espacios para el análisis de su principios institucionales.

El rumbo, las acciones, los desafíos a los que responda cada institución u organización, serán particulares y cualitativamente distintos entre sí porque cada una responde a su propio contexto de acuerdo con sus premisas y sus propias preguntas, considerando siempre la coherencia institucional y la correspondencia con el entorno, asegurando la sostenibilidad institucional u organizacional.

# BIBLIOGRAFÍA


Alvarez, F. y otras (2005). El arte de cambiar las personas que cambian las cosas. El cambio conceptual del ser humano desde su contexto cambiante. RED NUEVO PARADIGMA. Artes Gráficas SILVA 2551-236. Quito, Ecuador.

Arroyo, A. (2005). El México del TLCAN en el contexto latinoamericano y caribeño. Universidad Autónoma de México. Consultado el 20 de noviembre del 2005. http://www.deslinde.org.co/Dsl38/dsl38_mexico_del_tlcan.htm

Ávila S., H. (2005). Iberoamérica ante los retos del siglo XXI. En: Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Número extraordinario dedicado al I Coloquio Internacional de Geocrítica (Actas del Coloquio). Universidad de Barcelona [SIN 1138-9788] Nº 45 (40), 1 de agosto de 1999. Consultado el 15 de abril del 2005. http://www.ub.es/geocrit/sn-45-40.htm

Badilla S., E. (2005, 10 de abril). El efecto mariposa. La Nación, Sección Opinión.

Castells, M. (2005a). Biografía, obras y algunos artículos. Consultado el 27 de mayo del 2005, de http://www.castellsarticulos.html

Chavarría, M. C. (1993). Tendencias políticas de la educación preescolar. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Costa Rica:

Chavarría, M. C. (2004) Comunicación personal. Centro Infantil Laboratorio, Universidad de Costa Rica.

Cárdenas, P. (2005). Oro por cuentas de vidrio. Vídeo acerca del TLC Estados Unidos y Costa Rica. Socializado en la reunión del Foro de Educación para Todos, coordinado por la Dirección Regional de San José.

Carro, C. y otras (2003). Derechos de la Niñez y de la Adolescencia: Un compromiso que interroga. Fundación Promoción, Capacitación y Acción Alternativa (PROCAL). Diseño Editorial. San José, Costa Rica.

Centro Infantil Laboratorio (1990). Sistematización (descripción y análisis) de la experiencia del Centro Infantil Laboratorio 1984 – 1990. Documento sin publicar.

Cerdas V., G. (2005). Apertura comercial, libre comercio y derechos laborales en Costa Rica: ¿Quiénes son los perdedores en esta relación?. En: Revista Actualidad Laboral de la Asociación de Servicios de Promoción Laboral (ASEPROLA Costa Rica). Consultado el 10 de octubre del 2005. http://www.deslinde.org.co/Dsl38/dsl38_situacion_laboral_en_costa_rica.htm

Cerruti, M. (2005). El problema del desempleo: el caso Argentino en el contexto Latinoamericano. Centro de Estudios en Población, Buenos Aires Argentina. http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/vrp/cerruti.pdf. Consultado el 19 de noviembre del 2005.

Congosto, E. (2005) La gestión de la calidad: la carta de servicios. Conferencia impartida en el "Curso internacional de Directores Escolares", organizado por el Ministerio de Educación y Ciencia y patrocinado por la Agencia Española de Cooperación Internacional y realizado en Madrid, ESPAÑA.

Consejo Universitario (1983). Acta de la Sesión 3022, del 16 de agosto de 1983. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Defensoría de los Habitantes. Código de la Niñez y la Adolescencia. Ley N. 7739. Aprobado por la Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica el 13 de diciembre de 1997.

De Souza S., J. (2001, a). ¿Una época de cambios o un cambio de época? Elementos de referencia para interpretar las contradicciones del momento actual. Publicación mensual del Instituto Científico de Culturas Indígenas. Año 3, No. 25, abril del 2001. Fundación ISNAR, San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2001, b) La Educación Agrícola Superior Latinoamericana ante la Globalización. Escenarios hacia las pedagogías de la alienación, de la domesticación y de la transformación. Versión ampliada de la Conferencia presentada en la XII CONFERENCIA DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR (ALEAS) "Hacia una mayor integración y Pertinencia de las Instituciones de Educación Agrícola Superior Latinoamericana", realizada en la ciudad de Saltillo, Coahuila, México, 29 de mayo – 1º de junio del 2001.

De Souza S., J. (2001, c). La dimensión institucional del desarrollo sostenible. De las "reglas de la vulnerabilidad" a las "premisas de la sostenibilidad" en el contexto del cambio de época. Proyecto "Nuevo Paradigma", Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR).

De Souza S., J. (2003, a) Conferencia: "La academia del Siglo XXI y los programas de Acción Social". Actividad organizada por la Vicerrectoría de Acción Social y realizada el 23 de abril en el Auditorio de la Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2003, b) Exposición: "Pedagogías en conflicto para la educación en la universidad del siglo XXI". Primera jornada de intercambio de experiencias innovadoras en la educación universitaria. Actividad organizada por el Consejo Nacional de Rectores y Vicerrectorías de Vida Estudiantil y realizada en el CENAT el 28 de octubre. San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2003, c). Paradigmas para la Gestión en el cambio de época. Red "Nuevo Paradigma" para la innovación institucional en América Latina.

De Souza S., J. (2004). Perecer imitando desde lo global o morir inventando desde lo local. Red"Nuevo Paradigma" para la innovación institucional en América Latina. Lectura compartida por el autor.

De Souza S., J. y otros. (2005) LA INNOVACIÓN DE LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL. De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético desde una perspectiva latinoamericana. RED NUEVO PARADIGMA. Impreso en Artes Gráficas SILVA. Quito, Ecuador.

Díaz M., I. y otros (2005). El holismo. Universidad de Cien Fuegos – Cuba. Consultado el 20 de octubre del 2005. http://www.monografias.com/trabajos25/holismo/holismo.html

Diccionario psicopedagógico. (2005). El Holismo. Consultado el 10 de octubre del 2005 http://www.psicopedagogia.com/definicion/el%20holismo%20en%20la%20educacion.

Diccionario virtual. (2005). El Holismo. http://www.redcientifica.com/gaia/def/defin2_c.html. Consultado el 10 de octubre del 2005.

Documento "Sistematización (descripción y análisis de la experiencia del Centro Infantil Laboratorio 1984 – 1990), Equipo Técnico del CIL

Flores, L. y Pacheco, A. (1995) La investigación como proceso de construcción del conocimiento. San José, Costa Rica:EUNA.

Fragaso G., C. A. (2005). Novo Paradigma ecológico holístico. http://geocities.yahoo.com.br/carlos.guimaraes/holistica.html. Consultado el 15 de noviembre del 2005.

Freire D., G. (1993) Carta del jefe Seattle. En: ." EDUCAÇÃO AMBIENTAL - Princípios e Práticas " Editora GAIA 1993 http://geocities.yahoo.com.br/carlos.guimaraes/cacique.html Consultado el 15 de octubre del 2005.

García M., J.V. (2003) Los pueblos indios en el contexto latinoamericano: su diversidad cultural y los proyectos educativos. En: El CATOBLEPAS, revista crítica del presente. Número 18, Agosto 2003, página 14. Consultado el 20 abril del 2005. http://www.nodulo.org/ec/2003/n018p14.htm.

González, V. (2005). Tecnología digital: reflexiones pedagógicas y socioculturales. En: *Revista Electrónica "Actualidades investigativas en educación"*, *5*(1), Año 2005. Consultado el 20 de agosto del 2005 en: http://revista.inie.ucr.ac.cr

Hazán, Y (2005). Adler y el Holismo. Publicaciones – Centro de Estudios Adlerianos. Consultado el 20 de octubre del 2005. http://www.centroadleriano.org/holismo.html.

Herrera, R. (2005). La gestión holística: una aproximación. Consultado el 20 de octubre del 2005. http://geho.blogspot.com/2005/04/la-gestin-holstica-una-aproximacin.html.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos. Declaración Universal de Derechos Humanos. Edición Conmemorativa – 40 Aniversario, Fundación Frieddrich Naumam. Segunda Edición corregida_ San José_ Costa Rica_ 1989

Jackson, M. C. (2003). El pensamiento sistémico: Holismo creativo para gerentes. Universidad de Hull, Reino Unido. Consultado el 1 de noviembre del 2005. http://www.business.mmu.ac.uk/mascla/docs/JacksonHolismo_creativo_para_gerentes.pdf

López, O. (2004). La Universidad del Siglo XXI. Universidad de Costa Rica. Primera edición. San José, Costa Rica: Ediciones Guayacán.

Macas y otros (2001) [Novedades] Boletín 25 ICCI – RIMAY. http://www.isnar.cgiar.org/npp/PDF/10-GESTION%20conclusion.pdf y http://listas.ecuanex.net.ec/pipermail/novedades/2001-May/000378.html. Consultado el 15 de abril del 2005.

Mata, A. (2003). Conferencia: "Construcción de la identidad personal durante la primera infancia". Psicóloga "Programa de la mano", Gobierno de Costa Rica. Realizada el 23 de junio en el Auditorio de la Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica.

Mato, M.A., J. Santamaría, J. de Souza Silva, J. y J. Cheaz (2001). La dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional. *Serie Innovación para la Innovación Institucional.* San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma"

Meoño, Rita (2003) Vinculación remunerada con el sector externo: Un reto para la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica. Tesis para optar por el grado de maestría en Trabajo Social. Sistema de Estudios de Posgtrado, Universidad de Costa Rica.

Meoño, Rita (2005). Observaciones hechas en la presentación de un avance del proyecto "Gestión Estratégica en el Centro Infantil Laboratorio". Sesión de Junta Directiva del Centro Infantil Laboratorio, Nº 195 – 05, del 18 de octubre del 2005. Trascripción de las observaciones.

Muñoz, L. (2003). Documento: "La Extensión y Acción Social en la Universidad de Costa Rica". Vicerrectoría de Acción Social, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Muñoz, L., otros y otras. Universidad de Costa Rica. Vicerrectoría de Acción Social. (2003). Folleto para divulgación.

Oficina de Planificación Universitaria – OPLAU - (2005). "Políticas prioritarias para la formulación y ejecución del Plan-Presupuesto de la Universidad de Costa Rica para el año 2006". Sistema de Formulación de Proyectos. www.ucr.ac.cr. Consultado el 10 de abril del 2005.

Ordóñez, J. (2004). Ciencia, tecnología y ser humano en el contexto de cambio de época. Universidad de Costa Rica. Congreso Humanidades, Colombia. http://www.utem.cl/congresohumanidades/ponencia/mesa%202/j_ordon.html. Consultado el 20 enero del 2005

Ordóñez, J. (2005). Los retos de la sociedad del conocimiento en la pedagogía universitaria. Conferencia en el Departamento de Docencia Universitaria de la Escuela de Formación Docente. Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica. Actividad realizada el jueves 23 de junio del 2005 en la Sede Rodrigo Facio.

Quesada S., Rolando (2001). Los "machetes" en la tercera revolución. Repensando la Educación. En: *Revista Electrónica "Actualidades investigativas en educación"*, 1(1), Año 2001. Consultado el 20 de febrero del 2005 en: http://revista.inie.ucr.ac.cr

Ramírez, G. (2005). La Educación para la Paz y los Derechos Humanos: significados, alcances y retos en México. Consultado el 20 de noviembre del 2005. http://catedradh.unesco.unam.mx/ver2000/cndhl.html

Red Universitaria en Primera Infancia. PRIDENA, Universidad de Costa Rica. (2003) II Simposio sobre los derechos de la Niñez y la Adolescencia. Realizado el 8, 9 y 10 de septiembre en la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Sagárnaga, R. (2005) Las cumbres ambientales y el contexto latinoamericano. Entrevista con Eduardo Gudynas el 26 de mayo del 2003. La Prensa. Bolivia, 18 de mayo. http://www.lainsignia.org/2003/mayo/ecol.013.htm.

Sauri G. (2004). Red por los Derechos de la Infancia en México. Consultado el 20 de noviembre del 2005. http://www.derechosinfancia.org.mx/Temas/boletin_simposio_trabajo_infantil.htm

Save the children, Suecia (2005) Gobernar por el Interés del Niño. Consultado el 20 de noviembre del 2005. http://www.scslat.org/esp/hacemos/10.php.htm.

Sin Autor o autora (2005). Holismo, esencia del cuidado. http://www.enfermeria.com.mx/Holismo_Esencia.htm. Consultado el 20 de octubre del 2005.

UNICEF (2005). Juntos por los Derechos de la Niñez y la Adolescencia. Programa Gerencia Social con Enfoque de Derechos y Administración de la Justicia. Una producción del Patronato Nacional de la Infancia, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) y UNICEF. UNICEF – Costa Rica, Agosto 2005.

Vicerrectoría de Acción Social. VAS. (2005). Información general en el sitio web, consultada el 15 de noviembre del 2005. http://www.vas.ucr.ac.cr/

http://www.rieoei.org/deloslectores/682Bausela.PDF#search=%22%22La%20docencia%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20acci%C3%B3n%22%22

Anexo Nº 1. Guía de Sesión de Trabajo.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
CENTRO INFANTIL LABORATORIO

Fecha: _____
Participantes:

Aspectos tratados:

Acuerdos:

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
VICERRECTORIA DE ACCIÓN SOCIAL
CENTRO INFANTIL LABORATORIO
TALLER: "Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual".

## INDICE

INTRODUCCIÓN y JUSTIFICACIÓN ..... 8
DESCRIPTORES ..... 13
ANTECEDENTES ..... 14
GESTIÓN METODOLÓGICA ..... 18
I.Situación problema ..... 18
II.Situación propuesta ..... 19
III.Objetivos ..... 19
IV.Población ..... 21
V.Tipo de investigación ..... 22
VI.Escenario ..... 24
VII.Fuentes de información ..... 26
A.Fuentes Personales. ..... 26
B.Fuentes Institucionales ..... 27
C.Fuentes Documentales. ..... 27
VIII.Momentos ..... 27
A.MOMENTO 1. Diagnóstico y Sensibilización. ..... 28
B.MOMENTO 2. Planificación. ..... 28
C.MOMENTO 3. Acción ..... 29
D.MOMENTO 4. Observación y reflexión. ..... 29
E.MOMENTO 5. Evaluación y Difusión ..... 30
IX.Diagrama de Momentos de la Investigación ..... 32
X.Proposiciones para la acción e instrumentos ..... 33
MARCO INFORMATIVO REFERENCIAL ..... 35
I.El contexto actual ..... 35
II.Una visión holística de mundo ..... 44
A.Visión cibernética de mundo ..... 45
B.Visión económica de mundo. ..... 46
C.Visión holística de mundo ..... 48
III.El contexto latinoamericano actual ..... 51
A.La comunidad indígena en Latinoamérica ..... 55
B.La vulnerabilidad en las comunidades latinoamericanas. ..... 58
C.El ámbito universitario en América Latina ..... 62
IV.La Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica ..... 65
A.Su génesis ..... 66
B.Su marco conceptual ..... 68
C.Modo de intervención ..... 72

V.La Universidad de Costa Rica....74
A.La Vicerrectoría de Acción Social....80
B.El Centro Infantil Laboratorio....83
CONSTRUYENDO LAS PROPOSICIONES....91
I.Premisas Orientadoras....91
A.La posición Holista....91
B.Un enfoque de derechos....94
II.El Contrato Social....99
III.Estructura Organizativa....103
A.Ámbitos de Acción....103
B.Organigrama....104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....111
BIBLIOGRAFÍA....118
ANEXOS....126
Anexo Nº 1.Guía de Sesión de Trabajo....126
Anexo Nº 2.Informe de taller."Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual"....127
I.INFORMACIÓN GENERAL....129
II.RESULTADOS....129
A.Impacto Social....129
1.Logros:....129
2.Limitaciones:....130
3.Población Beneficiaria: (directa e indirecta)....130
B.Impacto Académico....130
1.Interdisciplinariedad:....130
2.Publicaciones:....130
3.Divulgación:....131
4.Beneficios en Docencia, en Investigación y en Acción Social:....131
5.Beneficios en General para la Universidad:....131
C.Impacto Financiero....131
D.Otras informaciones....131
E.Resultados de la Evaluación....132
Anexo Nº 3. Difusión y publicaciones....139
Anexo Nº 4.Participación en eventos académicos nacionales e internacionales....190

## I. INFORMACIÓN GENERAL

Período que comprende el informe.:10/03/2005

1. Código del Proyecto: ED-1632
2. Nombre del Proyecto:"Desafíos de los Centros Infantiles ante el cambio de época"
3. Ubicación Geográfica: Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio, Centro Infantil Laboratorio.
4. Nombre de Institución (es) colaborador (as):

## II. RESULTADOS

### *A. Impacto Social*

#### 1. Logros:

Los logros más importantes se traducen en la construcción colectiva del contrato social. Esta construcción, plasmada en el PROGRAMA de la actividad, se logra mediante la ejecución de cada uno de los objetivos específicos y sus respectivas metas:

*OBJETIVO 1:*

Exposición del señor José De Souza Silva, Gerente de la Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica, el cual abordó los siguientes temas:

Los conceptos de coherencia-correspondencia y los criterios de eficiencia-relevancia, así como sus premisas esenciales.
Niveles para la interpretación e intervención en estrategias de innovación institucional.
La vulnerabilidad-sostenibilidad institucional así como su fuente histórica
La génesis del cambio de época actual: Revolución tecnológica, revolución económica, revolución sociocultural.
Visiones en conflicto, paradigmas y escenarios emergentes para la gestión.
La construcción de un CONTRATO SOCIAL: Visión DE mundo, Desafíos DEL contexto, Compromisos HACIA EL contexto.

Actividad Nº 1: "Asumiendo una visión de mundo" en la cual las personas participantes analizan cada una de las visiones de mundo en conflicto actualmente.
Estas personas, como producto de la reflexión anterior, asumieron, en forma unánime, una visión de mundo holística o contextual. Esto significó hacer una revisión de la misión de la Universidad de Costa Rica a la luz de su Estatuto Orgánico.
Finalmente se redactó una serie de ideas esenciales por las cuales todos los talentos humanos de la organización, en este caso los Centros Infantiles Universitarios (CILES), consideran que una visión holística de mundo permite contribuir con el logro del bien común y el desarrollo de la sociedad.

*OBJETIVO 2:*

Actividad Nº2: "Identificando desafíos y asumiendo compromisos" en la cual las personas participantes, de acuerdo con la asesoría técnica del Doctor Souza y con base en la visión de mundo asumida, identificaron los desafíos de los CILES, en torno a cuatro palabras generadoras (ACCESO, SOSTENIBILIDAD, INCLUSION, AUTONOMÍA) así como los compromisos hacia el contexto en función de los desafíos.

Actividad Nº3: "Negociando desafíos y compromisos". En esta actividad se logra validar en plenaria los desafíos y los compromisos de los CILES.

En el anexo Nº5 puede observarse el CONTRATO SOCIAL construido por las personas participantes.

*OBJETIVO 3:*

Se conforma una comisión con talentos humanos del CIL que contemple una persona que representa al Equipo Técnico, otra a las asistentes, otra a la administración y otra a las maestras encargadas de cada grupo. A saber, respectivamente,

Adriana Vindas, Marcela Hío, Ofelia Espinoza, Silvia Hidalgo y Victoria González. Ésta última directora del CIL y coordinadora de la Comisión.

**2. Limitaciones:**

Una de las grandes limitaciones es que las directoras de los otros CILES no han manifestado mucho interés en trabajar con base en la propuesta del Nuevo Paradigma.
Otra es que la propuesta del Nuevo Paradigma ofrece lineamientos y criterios, pero no propone estrategias metodológicas, por lo que debe crearse la metodología y sistematizarla como ejemplo de una organización costarricense que busca la sostenibilidad.

**3. Población Beneficiaria: (directa e indirecta)**

Cantidad de Población Beneficiada Directa: 51

Como se beneficiaron:

1. La población participante, proveniente de muchas instancias de la UCR (CILES, PRIDENA, UNIDADES ACADÉMICAS, INIE, EBAIS), FAMILIAS del CIL así como de otros organismos nacionales (UNICEF, MINISTERIO DE SALUD, MINISTERIO DE CULTURA), se siente más involucrada en los procesos institucionales de gestión para el cambio.
2. Se entregó 51 certificados de participación.

Cantidad de Población Beneficiada Indirecta: 200
Como se beneficiaron:

1. Inicialmente se consideran beneficiados y beneficiadas los niños, las niñas, sus familias y talentos humanos de las organizaciones presentes como población directa, ya que las personas participantes funcionan como agentes multiplicadores de la propuesta de la Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica.

***B. Impacto Académico***

**1. Interdisciplinariedad:**

Como puede observarse en los resultados de la evaluación así como por las personas organizadoras del taller, la interdisciplinariedad se observa desde la participación de varias disciplinas como Educación, Trabajo Social y Comunicación Colectiva y desde las disciplinas de las personas participantes como Educación, Trabajo Social, Artes Dramáticas, Psicología, Medicina, Lenguas Modernas, Enfermería.

**2. Publicaciones:**

Sistematización:
En cuanto a este tema, se obtiene el CONTRATO SOCIAL como carta de presentación fundamental del CIL a la sociedad. Es con base en ese CONTRATO SOCIAL que se definirá la nueva estructura organizativa del CIL, así como los talentos humanos y las tareas que corresponderá desarrollar.

**3. Divulgación:**

Otros Eventos:
Con base en la propuesta del nuevo paradigma y como producto de la metodología desarrollada, se imparte en el II Encuentro de Educadores de la Escuela Laboratorio los siguientes talleres:

1. Preparándonos para innovar, Ponente: M. Sc. Victoria González García.
2. El portafolio: una herramienta para la sistematización, Ponente: Licda. Jennifer Unfried Salazar.
3. La seguridad emocional en el aula; Ponentes: Licda. Adriana Vindas y Licda. María del Milagro Obando.
4. Un abordaje psicosocial en el Centro Infantil Laboratorio, Ponentes: Licda. Adriana Vindas y Licda. Carolina Rojas.

4. **Beneficios en Docencia, en Investigación y en Acción Social:**

Los beneficios obtenidos no han sido registrados, sin embargo algunos comentarios orales de las personas son los siguientes:

1. Investigación: "Excelente propuesta, la propondré en mi centro de trabajo" INIE.
2. Docencia: "Me parece una iniciativa muy interesante para la Universidad, sobre todo en la formación de nuestros estudiantes", Lenguas Modernas.
3. Acción Social: "Todos los programas de Acción Social deberían trabajar con esta visión", Vicerrectoría de Acción Social.

5. **Beneficios en General para la Universidad:**

Igualmente las siguientes expresiones:

1. "Para nosotras ha sido realmente importante participar en este taller, considerando que trabajamos diariamente en programas que atienden niños y niñas" Ministerio de Salud.
2. "Me encantará proponer en mi trabajo estos planteamientos de manera que se revise el rumbo que estamos tomando como organización" UNICEF.

### *C. Impacto Financiero*

El proyecto tuvo sólo financiamiento de la UCR: **SI**

El proyecto tuvo financiamiento de fuentes externas a la Universidad (instituciones, agencias internacionales, cuotas de participantes, etc.): **NO**

### *D. Otras informaciones*

Responsable (S):
M. Sc. Victoria González García: Coordinación general y contacto con el expositor principal. Asimismo fue la conductora de algunas actividades grupales.
Formuló el proyecto y redactó el informe de evaluación.

Colaborador (es):
Licda. Jennifer Unfried Salazar: Logística general de la actividad, así como la preparación de todo el material auxiliar de utilización. Estuvo pendiente de los tiempos de alimentación y conduciendo actividades grupales.

Licda. Cindy Calvo Salazar: Conductora de algunas actividades grupales, preparación de material de apoyo.

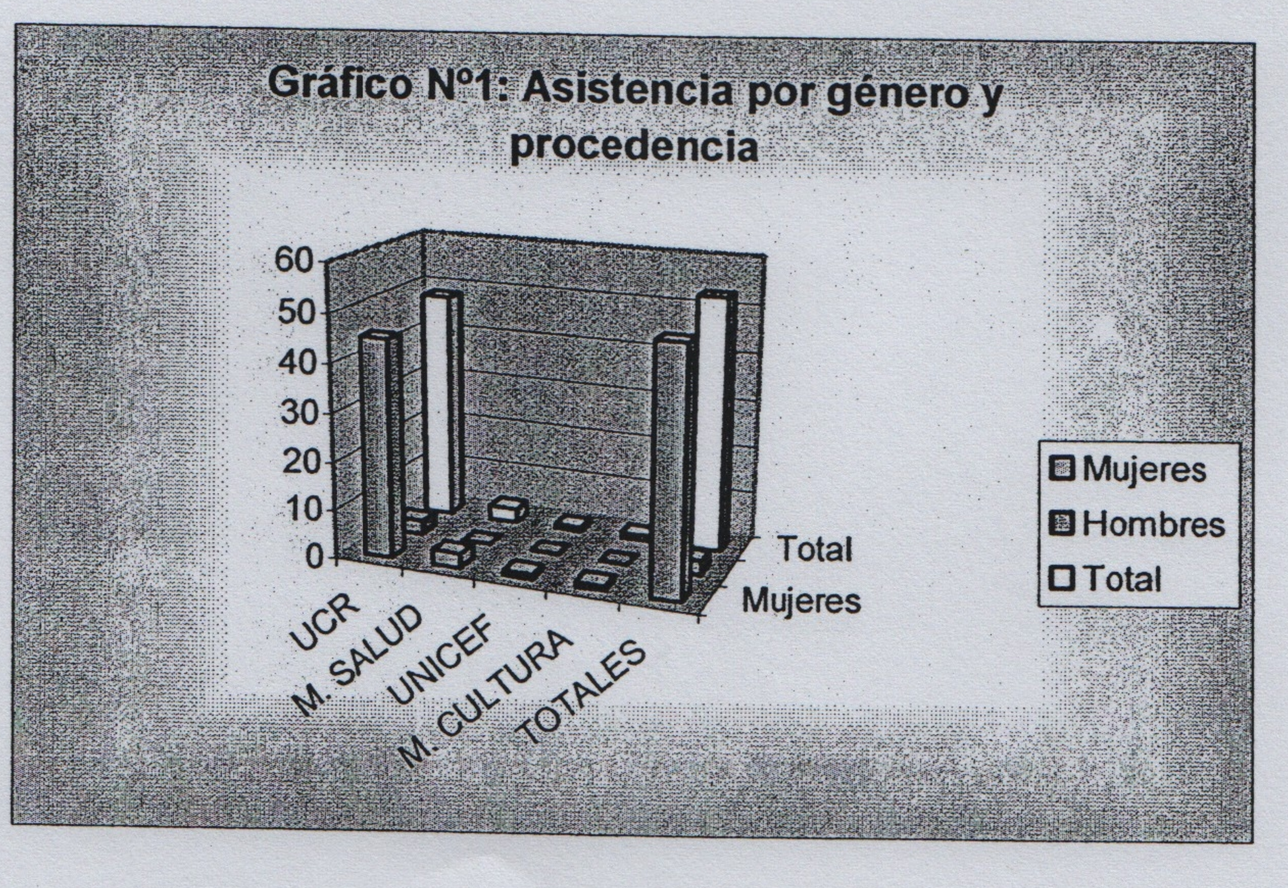
Licda. Isis Campos Zeledón: Coordinadora general de la grabación de la actividad, así como de gestionar con la Unidad de Producción Audiovisual de la Vicerrectoría de Acción Social.

### *E. Resultados de la Evaluación*

El cuadro Nº 1 refleja la diversidad de instituciones públicas representadas en este taller. Nótese como la Universidad de Costa Rica está ampliamente representada.

| Cuadro Nº 1: Cantidad de personas asistentes según institución de procedencia y género | | | |
|---|---|---|---|
| Institución | Mujeres | Hombres | Total |
| UCR | 45 | 3 | 48 |
| M. SALUD | 3 | 0 | 3 |
| UNICEF | 1 | 0 | 1 |
| M. CULTURA | 1 | 0 | 1 |
| TOTALES | 50 | 3 | 53 |

* Instancias de la UCR presentes:
CIL - PRIDENA - UNIDADES ACADÉMICAS - INIE-EBAIS-ESCUELA NUEVA LABORATORIO-SEDE DEL ATLÁNTICO




En el cuadro Nº2 se observa el tipo de vínculo que establecen las diferentes instancias externas a la Universidad con el Centro Infantil. Es importante resaltar que una funcionaria del Ministerio de Cultura manifiesta interés por desarrollar proyectos con la Universidad. Asimismo se contemplan estos vínculos como alianzas estratégicas con el entorno.

| Cuadro Nº 2: Instancias participantes y nexo con los Centros Infantiles Universitarios | |
|---|---|
| Institución | Descripción del nexo |
| M. SALUD | Se han desarrollado proyectos con los Centros de Educación y Nutrición en diferentes partes del país. |
| UNICEF | Forma parte de la Red Interinstitucional para la Niñez, como un proyecto de PRIDENA. |
| M. CULTURA | Por definir. No se conocen iniciativas anteriores. |

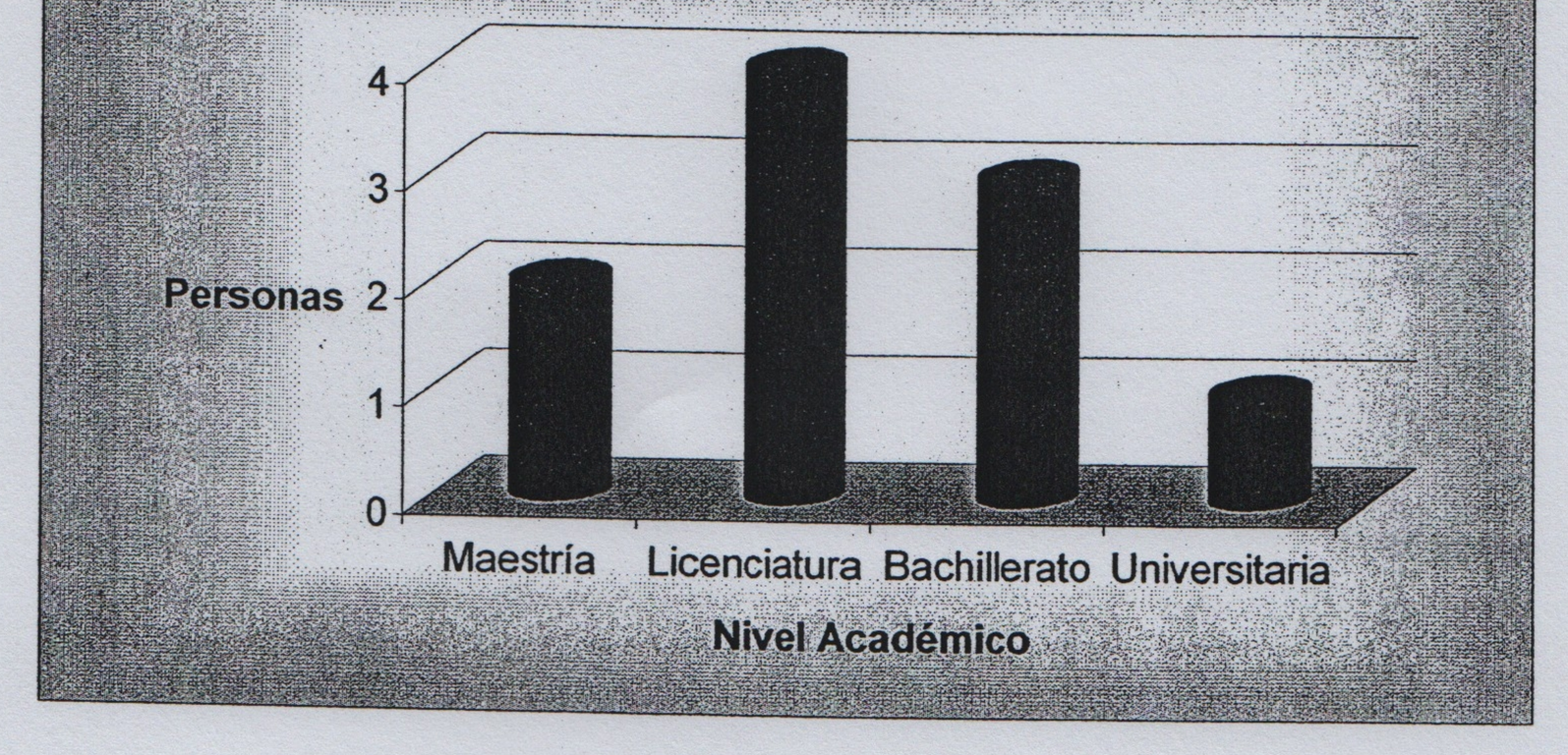
Aún cuando las personas estuvieron muy motivadas y el primer día se fueron a las 6 de la tarde (la jornada terminó a las 4 de la tarde), es muy importante señalar que de las 53 personas presentes, solamente se reciben 10 formularios de evaluación, de los cuales se resalta que todas fueron confeccionadas por mujeres.

| Cuadro N°3: Cantidad de evaluaciones entregadas según cantidad de participantes y género. | | | |
|---|---|---|---|
| | Mujeres | Hombres | Total |
| Cantidad de participantes | 50 | 3 | 53 |
| Cantidad de evaluaciones recibidas | 0 | 10 | 10 |

El siguiente cuadro muestra información general de las evaluadoras, resalta en ellas la formación universitaria, hasta el nivel de maestría y el lugar de procedencia. En este último caso se menciona lugar de procedencia a aquella personas no funcionarias de la Universidad de Costa Rica.

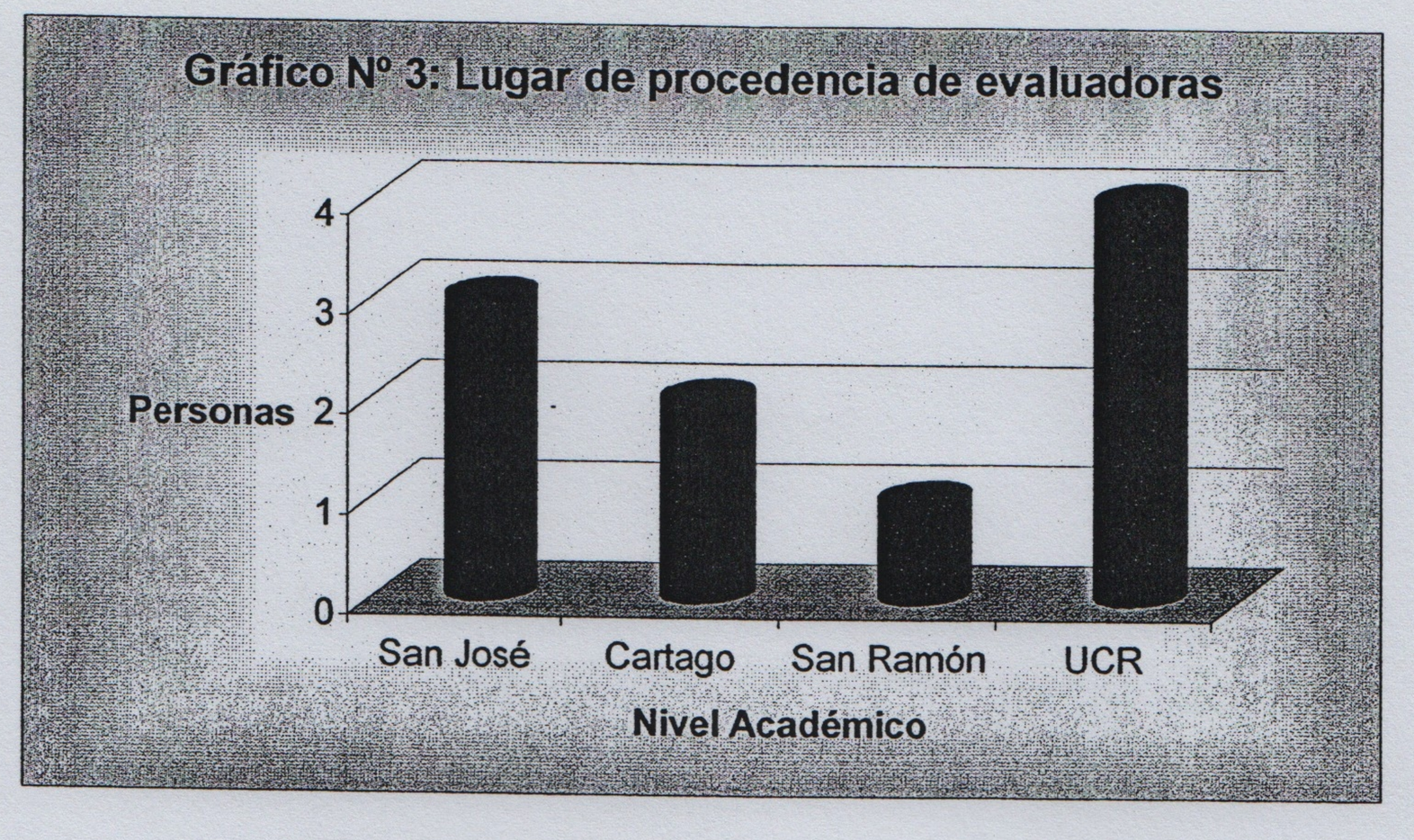
| Cuadro N° 4: Información general de evaluadoras | | | |
|---|---|---|---|
| Nivel Académico | | Lugar de procedencia | |
| Maestría | 2 | San José | 3 |
| Licenciatura | 4 | Cartago | 2 |
| Bachillerato | 3 | San Ramón | 1 |
| Universitaria | 1 | UCR | 4 |
| Totales | 10 | Totales | 10 |

**Gráfico N° 2: Nivel Académico de las evaluadoras**




En relación con aspectos específicos al desarrollo del taller, resaltan las buenas calificaciones, considerando que la mayoría se encuentran entre MUY BUENO y BUENO. Resalta como el 100% de las evaluadoras califican el "contenido teórico" · de muy bueno y siete de las personas consideran que hubo una ejecución puntual de la agenda.

Esta evaluación es muy importante para el CIL, considerando que reafirma el logro del impacto deseado, que las personas se sintieron satisfechas con el contenido teórico lo que nos fortalece la credibilidad ante la Universidad y ante el contexto externo a la Universidad. Esto indiscutiblemente redunda en la sostenibilidad del Centro Infantil, aún más ahora, cuando, producto de este taller se cuenta con una posición clara en cuanto a los desafíos y los compromisos nuestros con el contexto.




| Cuadro Nº 6: Sobre la actividad en general | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Cumplimiento de objetivos | Cumplimiento de actividades | Contenido teórico | Prácticas realizadas | Ejecución puntual de la agenda | TOTALES |
| NA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MB | 7 | 7 | 10 | 4 | 7 | 35 |
| B | 2 | 1 | 0 | 5 | 2 | 10 |
| R | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 3 |
| D | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| NR | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| TOTAL | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 50 |

Como puede observarse, abundan las opiniones favorables al profesor. Obsérvese que el 100 % de las evaluadoras lo califica MUY BUENO en el "dominio de la materia" y el aspecto con menos puntaje es de 6 puntos, lo que coloca al expositor en una posición favorable.

| Cuadro Nº 7: Sobre el profesor | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Dominio de la materia | Despierta interés | Conducción del grupo | Manera de Exponer | Disposición para contestar preguntas | Puntualidad | TOTALES |
| NA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MB | 10 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 33 |
| B | 0 | 3 | 3 | 0 | 1 | 0 | 7 |
| R | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| D | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| NR | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 3 | 9 |
| TOTAL | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 50 |

En cuanto a la metodología y recursos si hubo opiniones más diversas, aún cuando continuó estando la mayoría en la calificación MUY BUENO.

| Cuadro Nº 8: Metodología y Recursos | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Métodos enseñanza utilizados | Medios de apoyo audiovisuales | Evaluación | TOTALES |
| NA | 0 | 0 | 3 | 3 |
| MB | 4 | 2 | 3 | 9 |
| B | 2 | 5 | 1 | 8 |
| R | 2 | 1 | 0 | 3 |
| D | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MD | 0 | 0 | 0 | 0 |
| NR | 2 | 2 | 3 | 7 |
| TOTAL | 10 | 10 | 10 | 30 |

En los cuadros siguientes se observa que la calificación dominante es en todos los casos MUY BUENO, lo cual reconforta. Sin embargo es importante poner atención a las respuestas con calificación menor, con el ánimo de mejorar las actividades en el futuro.

| Cuadro Nº 9: Sobre el material didáctico impreso | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Actualidad y vigencia | Acorde con objetivos del taller | Presentación y diseño | TOTALES |
| NA | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MB | 7 | 7 | 6 | 20 |
| B | 1 | 1 | 1 | 3 |
| R | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MD | 0 | 0 | 0 | 0 |
| NR | 2 | 2 | 3 | 7 |
| TOTAL | 10 | 10 | 10 | 30 |

| Cuadro Nº 10: Sobre el comportamiento de las personas participantes | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Propia participación | Trabajo en equipo | Compañe-rismo | Puntualidad de participantes | Cumplimiento de tareas | TOTALES |
| NA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MB | 5 | 5 | 6 | 2 | 4 | 22 |
| B | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 13 |
| R | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| D | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| NR | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 12 |
| TOTAL | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 50 |

| Cuadro Nº 11: Sobre la coordinación | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Organización de la divulgación | Materiales y equipo | Servicios adicionales | TOTALES |
| NA | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MB | 5 | 5 | 8 | 18 |
| B | 3 | 3 | 0 | 6 |
| R | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MD | 0 | 0 | 0 | 0 |
| NR | 2 | 2 | 2 | 6 |
| TOTAL | 10 | 10 | 10 | 30 |

A partir de la siguiente información organizada, podemos inferir que el tema del taller será considerado parte importante en la cotidianidad en el trabajo. Puede observarse como las personas solicitan otros temas que complementen el del taller.

| Cuadro Nº 12: Aplicabilidad de conocimientos adquiridos | | |
|---|---|---|
| | Absoluto | Relativo |
| SI | 10 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 10 | 100% |

| Cuadro Nº 13: Temas recomendados |
|---|
| Gestión administrativa, negociación, redes de apoyo |
| Actividades de integración |
| Ampliar interdisciplinariedad (Psicología, Nutrición, Sociología, Educación, etc.) en las PROPUESTAS |
| Aplicabilidad en la vida cotidiana (personal/laboral) de coherencia y correspondencia. |

| Cuadro Nº 14: Recomendaciones |
|---|
| Por la charla magistral buscar un Foro más adecuado |
| Darle continuidad a este tipo de talleres |
| "Solo un sanitario para 45 personas"; Combinar actividades dinámicas y pasivas. |
| Sillas más cómodas |
| Estuvo muy buena, quizá se pudo haber involucrado a Autoridades Universitarias |

| Otros comentarios |
|---|
| Las felicito, me agradó mucho. Gracias por invitarnos. Escuela Laboratorio |
| Hacerlas en lugares diferentes al CIL; Felicito al grupo humano organizador. |
| Esta es una iniciativa pionera en procesos de cambio que debe tener seguimiento. |
| Muy buena organización. Espero poder continuar participando en espacios como éste. |
| Es muy importante trabajar en espacios de interacción conjunta como en este caso. |
| Darle seguimiento al proceso. |

# *CONTRATO SOCIAL*

## *NUESTRA VISION DE MUNDO*

El Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica percibe al mundo como un todo integrado por seres interdependientes, con el talento para crear conocimientos partiendo de su espiritualidad y sus vivencias en el cual el conocimiento no está desligado del amor y de la esperanza.

## *DESAFIOS*

- ◇ Acceso a espacios significativos, saludables y de calidad para la autorrealización de la niñez.
- ◇ Autonomía en la toma de decisiones para el beneficio individual y colectivo
- ◇ Sostenibilidad en el Desarrollo de la sociedad.
- ◇ Inclusión de la diversidad en la práctica pedagógica real.

## *COMPROMISOS*

- ◆ Interacción permanente con centros infantiles nacionales, centros de formación de docentes y la sociedad en general.
- ◆ Formar parte e incidir en la discusión nacional en el tema de la niñez.
- ◆ Creación de oportunidades para la construcción de la autonomía.
- ◆ Corresponsabilidad en la vivencia cotidiana de acuerdo con la sostenibilidad para el desarrollo.
- ◆ Construcción de espacios para lograr la inclusión social desde una vivencia cotidiana.

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC)
Facultad de Educación

Anexo Nº 3. Difusión y publicaciones.

**AGOSTO 2005**

TALLER PRESENTADO EN EL CONGRESO DE EDUCADORES 2005
ORGANIZADO POR ESCUELA NUEVA LABORATORIO EMMA GAMBOA
Taller: "Preparándonos para innovar en la época actual".

Descripción:
Este taller es una oportunidad para entender la época actual, sus características y para reflexionar en relación con el rumbo que deben tener las innovaciones que desarrollemos en las aulas, en coherencia con nuestra visión de mundo y con las necesidades de la comunidad en la que participamos como docentes.

Eje temático:
Innovaciones Educativas.

| Momentos | Objetivos | Actividades a desarrollar | Evaluación | Recursos | Tiempo |
|---|---|---|---|---|---|
| INTRODUCCIÓN | Propiciar un espacio "rompe hielo" para el trabajo exitoso durante el taller. | Al entrar al salón anotan en un cartón su nombre y un objeto con el cual se identifican.<br>En parejas las participantes se presentan y explican a la compañera la razón por la que se identifican con el objeto que anotaron. | Al finalizar el taller se entregará un cuestionario para conocer el grado de satisfacción de expectativas, así como establecer alianzas con otros centros mediante la conformación de una lista de las personas participantes y sus respectivos teléfonos y direcciones. | 24 cartones<br>Marcadores<br>Masking Tape | 10 min.<br>1:00–1:10<br>(1:50) |
| CAMBIO DE ÉPOCA<br>(láminas Nº 1 hasta la Nº4). | Compartir con las personas participantes las características del cambio de época actual y las visiones de mundo en conflicto. | Presentación en "power point". | | 24 fotocopias con material de las visiones de mundo.<br><br>Papelógrafo<br>Marcadores gruesos<br>Esquema con las tres visiones de mundo. | 10 min<br>1:10–1:20<br>(1:40)<br><br>20 min<br>1:20–1:40<br>(1:20) |

| Momentos | Objetivos | Actividades a desarrollar | Evaluación | Recursos | Tiempo |
|---|---|---|---|---|---|
| UN PARADIGMA DOMINANTE (láminas Nº 5 hasta final) | Analizar los paradigmas en conflicto y la visión de mundo presente en cada uno con el fin de tomar posición. | Dinámica en tres subgrupos: "Conociendo las visiones de mundo en conflicto". Las compañeras analizan las tres visiones en conflicto y presentan a los otros grupos una señalada.<br>Presentación de cada visión. | Documento con razones por las cuales se eligió determinado paradigma. | Lectura: ¿Cómo nace un paradigma? | 10 min.<br>1:40–1:50<br>(1:10) |
| DEFINIENDO LOS DESAFÍOS. ASUMIENDO LOS COMPROMISOS. | Detectar los desafíos de la comunidad educativa así como los compromisos que sirvan de guía en la aplicación de innovaciones educativas. | Plenaria: "Conociendo los paradigmas en conflicto y asumiendo posición".<br>Con todo el grupo definiremos y escribiremos en un papel grande las razones por las cuales se elige determinado paradigma.<br><br>En tres subgrupos se definirá:<br>Desafíos: Qué está mal, deseamos y nos corresponde cambiar.<br>Compromisos: En que nos comprometemos para estos desafíos.<br>Se realiza una plenaria para compartir los resultados.<br><br>Se hará un cierre de ideas.<br>Se llenará cuestionario de evaluación. | | 12 Fichas de trabajo para los subgrupos.<br>Papelógrafo y marcadores grandes. | 40 min.<br>1:50–2:30<br>(0:30)<br><br>10 min.<br>2:30–2:40<br>(0:20) |
| CIERRE | | | | Cuestionario de evaluación.<br>Lista bibliográfica. | 20 min.<br>2:40–3:00<br>(0) |

Cantidad máxima de participantes: 24

## Preparándonos para innovar en la época actual

### La innovación en la época actual

Innovar es crear algo inexistente o algo hacer algo existente de una forma nueva e inexistente.
En otras palabras, la innovación se da porque se presenta determinada situación inesperada, nos presenta un desafío o reto y queremos resolverlo para sentirnos mejor.
Cada vez que innovamos, fortalecemos nuestra capacidad de imaginación, la desarrollamos de manera creciente, al punto que nos atreveremos a pensar algo que nunca antes se nos había ocurrido.
Ahora bien, nuestra imaginación, nuestra creatividad y nuestras ideas surgen directamente relacionadas con los aspectos de nuestro contexto que observamos deben ser mejorados y esta observación, a su vez, está directamente relacionada con nuestra visión de mundo, nuestro "lente para mirar y analizar las situaciones"[11].
En este momento, de cambio de época, las reglas sociales cambian, lo cual nos genera confusión y vulnerabilidad, dado que en la mayoría de las ocasiones no entendemos lo que nos está sucediendo.[12] Y es en este contexto que nos ayuda comprender que todas nuestras actitudes y decisiones están permeadas por tres visiones de mundo, las cuales se encuentran en conflicto. De cada visión de mundo surge un paradigma, es decir una forma de hacer las cosas bajo ciertas reglas, principios y valores.
En cualquier proceso humano una de estas tres visiones prevalece sobre las otras dos, en lo que llamamos asumir un paradigma determinado; y la innovación no es la excepción.

### El momento que estamos viviendo

Este cambio de época se gesta en los últimos 50 años y se observa mediante tres revoluciones, la sociocultural, la tecnológica y la económica. Estas nos llevan a gran velocidad hacia la nueva época que inicia, en la cual la información será el poder.

> Los cambios de época no son una novedad para la humanidad; "el último cambio histórico ocurrió hace más de 200 años, cuando la Revolución Industrial condujo a las sociedades desde el agrarianismo hacia el industrialismo, generando *incertidumbre, discontinuidad, inestabilidad, desorientación, inseguridad, perplejidad y, por lo tanto, **vulnerabilidad***"[13] Ahora, tres revoluciones – sociocultural, tecnológica y económica—están haciendo obsoleta la época del industrialismo y forjando la época del informacionalismo. Sin embargo, este proceso no ocurre de forma clara ni sin contradicciones, que son propias de un cambio de época, por la competencia entre visiones de mundo en conflicto que intentan prevalecer en la época emergente[14].

En esta contradicción continua es importante tener claro que asumir una visión de mundo específica no implica dejar de tomar en cuenta las otras dos, sino más bien entender la realidad, grupal e individual, desde esta perspectiva para saber reconocer cual es la visión de mundo predominante en cada una de nuestras acciones, asumir una posición y actuar coherentemente con ella.

### Las visiones de mundo en conflicto

---

11 De Souza S., J. (2001). ¿Una época de cambios o un cambio de época? Elementos de referencia para interpretar las contradicciones del momento actual. Publicación mensual del Instituto Científico de Culturas Indígenas. Año 3, No. 25, abril del 2001. Fundación ISNAR, San José, Costa Rica

12 Ordóñez, J. (2004) Ciencia, Tecnología y ser Humano en el Contexto de Cambio de Época. Universidad de Costa Rica. Ponencia en: Congreso Humanidades, Colombia, p. 7.
http: //www.utem.cl/congresohumanidades/ponencia/mesa%202/j_ordon.htm.

13 El resaltado es personal.

14 De Souza S., J. (2001). ¿Una época de cambios o un cambio de época? Elementos de referencia para interpretar las contradicciones del momento actual. Publicación mensual del Instituto Científico de Culturas Indígenas. Año 3, No. 25, abril del 2001. Fundación ISNAR, San José, Costa Rica, p. 1.

Vivir en un cambio de época significa "vivir en un contexto contradictorio...vivir en una situación más compleja que si viviéramos en la época anterior o en la nueva época. La contradicción y la complejidad se dan porque vivimos entre dos épocas y en ese contexto es que se dan las diferentes expresiones contradictorias. Es en este contexto donde se generan visiones, enfoques, modelos y paradigmas para construir el futuro y es en él donde los educadores habrán de educar para esa sociedad en transición, para la economía que habrá de asumirse y para la política de la nueva época. Es en este contexto donde habrá de enseñarse cómo usar la nueva tecnología y cómo generar pensamiento. Este es el contexto donde se habrá de capacitar para la creación de estrategias, para el nuevo conocimiento, para la innovación, para crear y para construir el futuro de las generaciones jóvenes. Se trata de un contexto movedizo donde la educación habrá de pensarse como práctica y como teoría de esa práctica, como conceptuación pedagógica"[15].

Nuestros pensamientos, análisis y conclusiones están absolutamente impregnados por estas tres visiones de mundo en conflicto:

1. La premisa esencial de la ***visión holística de mundo*** es que la sostenibilidad del planeta depende del respeto a todas las formas de vida y al derecho que tienen de contar con un hogar (planeta Tierra) en el futuro. Todas aquellas situaciones que atentan contra esta premisa son aspectos por mejorar, que podríamos resumir en la equidad en el acceso a las oportunidades para el desarrollo humano sostenible.
2. En el caso de la ***visión económica de mundo,*** la premisa esencial sostiene que el futuro del planeta es la rentabilidad económica o competitividad como la solución para la sostenibilidad. Todas las situaciones por mejorar deber verse bajo la lupa de la oferta y la demanda.
3. Finalmente la ***visión mecánica de mundo*** se sustenta en la aplicación de la tecnología, sea esta digital o no, en la solución para el desarrollo de los pueblos porque permite hacer mejor lo que ya se hace, centrados en la eficiencia.

Esta última visión mecánica de mundo impacta profundamente las otras revoluciones y ha penetrado a la mayoría de los medios y formas de comunicación. "Por primera vez en la historia, la información es simultáneamente insumo y producto"[16].

Por lo tanto, innovar en más que crear algo inexistente o el hacer algo existente de una manera diferente y nueva. Innovar es posicionarse ante una visión de mundo, y actuar en coherencia con ella. Desde una visión mecánica de mundo, nuestras innovaciones se centrarían en la introducción de tecnologías de avanzada en las aulas, desde la visión económica de mundo, la educación se convierte en un producto que se ofrece para acumular dinero y desde la visión holística de mundo, la educación es una oportunidad para el desarrollo de los talentos, potencialidades y valores de los seres humanos.

¿Bajo cual visión de mundo continuaremos innovando?

---

15 Ordóñez, J. (2004) Ciencia, Tecnología y ser Humano en el Contexto de Cambio de Época. Universidad de Costa Rica. Ponencia en: Congreso Humanidades, Colombia, p. 11.
http: //www.utem.cl/congresohumanidades/ponencia/mesa%202/j_ordon.htm.

16 De Souza S., J. (2003) Exposición: "Pedagogías en conflicto para la educación en la universidad del siglo XXI. Primer Jornada de Intercambio de Experiencias Innovadoras en la Educación Universitaria. Actividad organizada por el Consejo Nacional de Rectores y las Vicerrectorías de Vida Estudiantil y realizada en el CENAT el 28 de octubre. San José, Costa Rica.

**NOVIEMBRE 2005**

PONENCIA AL II CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRADORES DE LA EDUCACIÓN:

MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LA SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA

# EL PROYECTO INSTITUCIONAL EDUCATIVO: UNA GESTIÓN DINÁMICA PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO.

**Algunos aportes desde el Centro Infantil Laboratorio**

**de la Universidad de Costa Rica.**

**Presentada por: M.Sc. Victoria González García y Licda. Jennifer Unfried Salazar**

**2005**

## INTRODUCCIÓN

*El presente que vivimos hoy*
*es el fruto de la construcción quienes vivieron en el pasado.*
*Nuestro futuro será*
*producto de la construcción que hagamos hoy en este presente.*
*Si no participamos en esa construcción*
*estamos condenados y condenadas a vivir un futuro construido por otros y otras.*
*José De Souza.*

La gestión significa hacer algo útil (gestar) para el logro de los objetivos, tanto personales, grupales como institucionales. Todas las organizaciones necesitan gestar procesos y para lograr su sostenibilidad, su credibilidad, su legitimidad en el contexto en el cual y para el cual fueron creadas. Ninguna organización tiene sostenibilidad si no desarrolla la gestión con la mirada directamente en el contexto en el cual fue creada.

En el actual cambio de época, la gestión evoluciona a un proceso más dinámico, y definitivamente participativo, en el cual la persona que asume la gerencia o la administración busca constantemente el equilibrio entre la toma de decisiones vertical y la horizontal o participativa.

Todas las organizaciones, y en particular las educativas, como primer paso en la gestión deben definir una visión de mundo que las caracterice y con base en ella definir los desafíos del contexto y sus compromisos, es decir "el contrato social". Una vez esto claro, es importante diferenciar dos ámbitos en la gestión: el estratégico y el pedagógico.

El ámbito estratégico tiene que ver con la definición de la misión, la visión y los objetivos, así como de las estrategias, las metas, las capacidades organizacionales y las formas de organización interna para asegurarse la coherencia y la correspondencia (compromisos y desafíos) en el cumplimiento de su misión y visión.

El ámbito pedagógico está directamente relacionado con las premisas orientadoras que sustentan la acción pedagógica en el quehacer cotidiano (coherencia), y que se traducen en una propuesta de acción pedagógica (curricular) que impacta directamente la población meta y al contexto (correspondencia).

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC)
Facultad de Educación

Ambos ámbitos pretenden llevar un camino completamente articulado y enlazado de manera que redunden en la construcción de un diseño curricular innovador en el cual se integran los resultados de nuestras reflexiones y construcciones en una experiencia significativa y relevante que le de cuerpo a la organización como una unidad institucional.

## REFERENTE TEÓRICO

1. La gestión, ¿qué significa?

La gestión significa hacer algo útil (gestar) para el logro de los objetivos, tanto personales, grupales como institucionales. Todas las organizaciones necesitan gestar procesos para lograr su sostenibilidad, su credibilidad, su legitimidad en el contexto en el cual y para el cual fueron creadas. Ninguna organización tiene sostenibilidad si no se gesta con la mirada directa hacia el contexto en el cual fue creada.

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) plantea el gestar "como el acto de preparar o desarrollar algo, especialmente un sentimiento, una idea, una tendencia individual o colectiva, además de la acción y efecto de gestionar y de administrar. En otras palabras, involucra el hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera".

La gestión por lo tanto no es una acción aislada, es un proceso en el cual se desarrollan actividades productivas previamente planificadas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen, el logro de un negocio o la satisfacción de un deseo. (Definición de gestión, 2005, a)

De manera que, en el ámbito de las organizaciones educativas, gestar significa pensar y decidir a futuro, construir escenarios, tomar decisiones, planificar en busca de ese camino elegido y todo esto en un contexto determinado.

En el caso particular de la acción pedagógica debe pensarse en la organización curricular que más fomente el logro de esos escenarios, los cuales deben contestar a preguntas como ¿cuál es la visión de mundo subyacente?, ¿cuál es el papel de los seres vivos?, ¿qué es calidad de vida?, ¿qué es desarrollo?, ¿qué papel juegan las organizaciones educativas en la sociedad? y muchas otras.

2. El contexto actual

El CAMBIO DE ÉPOCA actual nos hace evidente que la época en que crecimos y en que crecieron nuestros padres y madres ha terminado (González, 2005) y que se desarrolló "bajo la influencia una visión de mundo y de un paradigma tecnológico asociado a un modo de desarrollo dominante" (Meoño, citado por González, 2005, p. 1), específicamente el industrialismo, que podríamos caracterizar como lineal y unidimensional. Hoy en día esto no es válido, más bien se ha dado una toma de conciencia generalizada en cuanto a la complejidad del ser humano y de la no linealidad de los procesos sociales.

> Como bien puntualiza Ordóñez (2004, p.8) ... no es que estemos viviendo "una época de cambios" sino "un cambio de época". No se trata de cualquier tipo de cambio, sino de un cambio histórico que lleva consigo cambio de ideas, de técnicas y de instituciones. Desde la perspectiva de las ideas se pasa de un sistema de ideas dominante y universal para interpretar y actuar en el mundo a otro sistema de ideas que pretende ser también dominante y universal.... (Ordóñez, 2004, p. 8).

Este cambio de época no es un fenómeno desconocido para la humanidad, sino que se produce cada cierto período. En el proceso de transición de una época a otra se producen sensaciones como incertidumbre, discontinuidad, inestabilidad, desorientación, inseguridad, perplejidad porque las ideas que venían siendo útiles para la vida cotidiana pierden validez y deben ser construidas unas nuevas. De Souza (citado por González, 2005, p. 2) denomina a este proceso como un momento de VULNERABILIDAD para todas las personas y por lo tanto para todas las organizaciones, en especial las organizaciones productoras de servicios sociales, como las educativas. Actualmente las personas nos sentimos vulnerables debido a que los acontecimientos cotidianos (las guerras, el hambre, la velocidad de la información y de las innovaciones tecnológicas, la inestabilidad económica) nos hacen sentir

impotentes y fuera de control, como si una fuerza externa nos dirigiera y no pudiéramos hacer nada para detenerla (González, 2005).

> En este contexto observamos cambios cualitativos y simultáneos en las relaciones de producción (la información será insumo y producto a la vez), en las relaciones de poder (poder sin fronteras representado por las grandes transnacionales de acumulación de capital), en las formas de experiencia humana (los movimientos sociales surgidos en defensa de la sostenibilidad del planeta, de la justicia y de la equidad) y en la cultura (la realidad virtual, el "octavo continente" de la generación.com). (De Souza, 2003 b, s.p.)

Asimismo pueden encontrarse causas, núcleos o detonantes de cada cambio de época. En el caso del actual cambio de época puede observarse su génesis los últimos 50 años, a partir de tres revoluciones que progresivamente fueron tomando fuerza (la sociocultural, la tecnológica y la económica), las cuales nos llevan, a gran velocidad, hacia la nueva época que se inicia. Todo indica que la en nueva época el papel de la información será relevante y un elemento esencial para la inclusión en todos los procesos sociales.

Estos procesos sociales, según Castells (2005a), se moldearán bajo la lógica de "sociedades en Red" como una nueva forma de organización social. No una simple etiqueta para un fenómeno tecnológico, sino una sociedad en la cual ***la identidad personal se define a partir de la conexión a una red, antes que por la ubicación dentro de una familia, clan, tribu o estado.***[17] "Las redes al comando" expresa De Souza (2003 b, s.p.).

Ahora bien, estas tres revoluciones – sociocultural, tecnológica y económica—están haciendo obsoleta la época del industrialismo y forjando la nueva época, que podríamos llamar, siguiendo a Castells (2005a) y a Meoño (2003), la "época del informacionalismo". Cada una de estas revoluciones, fundamentada en una visión de mundo particular (con sus propias ideas y técnicas), intenta prevalecer sobre las otras dos.

De Souza (2001) define las tres revoluciones en los siguientes términos:

> La ***revolución económica***, cuya premisa esencial es que la rentabilidad económica o competitividad es la solución para la sostenibilidad. Se relaciona directamente con la llamada globalización, reajuste estructural, modernización productiva, privatización, liberalización, mega-fusiones, flexibilidad laboral, dolarización de las economías nacionales, integración regional y fondos competitivos. Esta revolución orienta el cambio del industrialismo hacia el mercado, bajo una ***visión económica de mundo.***
>
> La ***revolución tecnológica,*** se fundamenta en la premisa de que la tecnología digital es la solución para el desarrollo de los pueblos. Esta se manifiesta en la formación de redes virtuales y en la integración electrónica de formas (texto, sonido e imagen) y medios de comunicación. La creación de oficinas-en-red, los libros virtuales, los espacios inteligentes, entre otros, cambian la época del industrialismo por una época tecnológica, bajo una **visión mecánica de mundo.**
>
> La ***revolución sociocultural***, cuya premisa esencial es que la calidad de vida en el planeta promoverá el desarrollo pleno, solidario y justo de las diferentes comunidades mediante cambios en la participación social, como la incorporación de las mujeres, de las personas con alguna discapacidad, la firma de tratados y de convenciones sobre los derechos humanos; es decir, en la búsqueda de la equidad. Estas personas están cambiando la época del industrialismo por una época contextual, bajo una ***visión holística de mundo.***

Actualmente estas visiones de mundo compiten para que una de ellas prevalezca sobre las otras dos. La tecnológica y la económica no contemplan una opción inclusiva para aquellas personas que no tengan acceso a tecnologías digitales ni a mecanismos de producción, mientras que la visión holística de mundo concibe la inclusión en un 100% y a cada ser viviente como un talento para

---

[17] El resaltado es personal.

la construcción de procesos con calidad de vida. En este contexto los mecanismos de producción económica y tecnológica son un instrumento para beneficio de todas y de todos. Lo cual es muy importante en el caso de las organizaciones educativas, sobre todo las que intentan desarrollar modelos pedagógicos inclusivos.

> "En otras palabras, parece vislumbrarse una época en la que los seres humanos, para estar incluidos en las dinámicas sociales, necesitan ser capaces de analizar, recolectar, sintetizar información, elaborar hipótesis, imaginar respuestas y comunicarse. Sin embargo los mecanismos de comunicación están claramente impactados por la tecnología actual, como los teléfonos celulares, computadoras personales, red Internet (o espacios virtuales), televisores, radios, reproductores de video y sonido. Por lo tanto es necesario no solo contar con destrezas intelectuales para la comunicación, sino también con capacidad de utilizar la tecnología para comunicarse exitosamente". (González, 2005).

Nos corresponde tomar una decisión ético política, no solo como personas físicas o individuos, sino como talento social y como integrante de una organización educativa que, desde una visión holística de mundo, deberá concentrarse en potenciar los diferentes talentos existentes, tanto en estudiantes como en docentes, familias y personas de la comunidad. Y esta decisión es fácil, lo difícil es actuar coherentemente, concebirse y actuar "acompañadamente", es decir, en interacción con otros y otras. Esta interacción nos ayudará a observar nuestras propias contradicciones en función de la visión de mundo que asumamos.

En esta contradicción continua, una visión de mundo asumida colectivamente es determinante para no perder el norte en el actuar cotidiano.

En el caso de la Universidad de Costa Rica, su mandato institucional es claro en cuanto a su visión holística de mundo, que en su Estatuto Orgánico define como Misión el ser una "una institución autónoma dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento " con el propósito de "obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo"[18] y con la Visión de "continuar como institución líder del pensamiento crítico y objetivo, impulsando el desarrollo integral, nacional y humano, en las ciencias, las artes y las letras mediante la búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza".[19]

Asimismo, la Vicerrectoría de Acción Social y específicamente el Centro Infantil Laboratorio, se posiciona en el mundo desde una visión holística, lo cual lo compromete como organización a desarrollar propuestas para el beneficio de todos y todas en el contexto.

## 3. Todas y todos somos talentos.....

En un contexto tan veloz y cambiante, las organizaciones educativas deben preguntarse cual es su filosofía, cual es su visión de persona y por lo tanto cual es el comportamiento esperado de todas las personas en la organización.

Desde una visión mecánica de mundo, la innovación institucional se hace en función de cambiar las "cosas" que no funcionan para cambiar las "personas", porque la preocupación esencial es el funcionamiento eficaz de la organización. En cambio, desde una visión holística de mundo, la premisa es cambiar las "personas" que cambian las cosas (De Souza, 2005 a) con la idea de potenciar los talentos para el desarrollo social.

---

18 Basado en. Artículo 1 y 3 del Estatuto Orgánico.

19 Basado en. Artículo 4 y 5 del Estatuto Orgánico.

Desde esta perspectiva holista y bajo un enfoque de derechos, las organizaciones educativas deberían tener como misión contribuir con el desarrollo integral de todas las personas que interactúan con ésta, mediante acciones interdisciplinarias para la construcción de una sociedad justa, equitativa y democrática.

Las estrategias para lograr calidad desde una visión holística de mundo, deberían estar concentradas en los siguientes aspectos:

- Promover el cambio e innovación mediante la reflexión compartida y crítica sobre el actuar cotidiano y sobre el trabajo solidario, el desarrollo de la imaginación y la construcción de escenarios posibles.
- Fomentar el establecimiento de ideas, definición de procedimientos y construcción de técnicas o instrumentos que fortalezcan la visión holística de mundo y que propicien la vinculación permanente con su entorno.
- Ser accesible a todas y todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, desde una perspectiva de sostenibilidad del desarrollo, para que TODOS y TODAS puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover la participación activa de todos los talentos de la organización (docentes, estudiantes, familias, visitantes, autoridades), tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados, valorados como personas y potenciados en sus talentos.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad
- Mirar hacia adentro en forma constante para lograr "coherencia interna" con sus premisas, principios y valores.
- Mirar hacia el entorno para el que fueron creadas y estar preparadas para la innovación permanente en una búsqueda permanente de "correspondencia externa".

Asimismo, siguiendo a Marquès (2002), en el proceso de construcción de escenarios interviene el contexto desde varios ángulos: macro (fuerzas político-sociales y sectores económicos que presionan al sistema educativo), político administrativo (leyes y decretos que concretizan el sistema de ideas dominante) y el de la práctica docente (trabajo cotidiano de todos los talentos).

4. El ámbito estratégico

Aún cuando el término estrategia fue creado en contextos bélicos (De Souza, 2003 a), ya que procede del ámbito militar, en el que se entendía como "el arte de proyectar y dirigir grandes movimientos militares" (Definición de estrategia, 2005 d), éste ha evolucionado y ya en el año 2005, la red de redes, el octavo continente de la generación.com nos ofrece una gran variedad, en la cual el componente bélico prácticamente desaparece.

En general las definiciones encontradas ubican las estrategias en un contexto en el cual se diseñan planes de acción efectivos para alcanzar las metas (Definición de estrategia,2005 a), o en la creación de un esquema específico de utilización de los recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo (Definición de estrategia,2005 b), o bien "el proceso de orientación general, definición de principios y de organización, en cuyo marco deben operar las acciones e instrumentos a fin de conseguir objetivos previamente formulados (Definición de estrategia,2005 c). Como puede observarse, todas ellas corresponden a una visión mecánica de mundo.

Dentro de este marco de referencia, la eficiencia y la eficacia han sido conceptos alejados de una visión holística de mundo. La eficiencia se ha connotado como el logro de los objetivos (visión mecánica) y eficacia como el logro de los objetivos al menor costo (visión económica). Contemplar la coherencia (arte de contradecirnos cada vez menos) y la correspondencia (arte de atender las demandas del contexto), promueve el desarrollo de los talentos y la sostenibilidad institucional.

En la sociedad actual está claro que la estrategia se crea para lograr los objetivos de la organización, pero ¿en función de qué o de quién se crea los objetivos? ¿Para la sostenibilidad de quién o de qué? Desde una visión holística de mundo, con los seres vivos al comando, la sociedad (y por supuesto las organizaciones educativas) está constituida por un entramado de redes. Y sobre todo de

redes locales. Por lo tanto las estrategias deben pensarse en función del fortalecimiento de los talentos que conforman esas redes. Y esto se logra mediante la construcción colectiva de un marco de referencia, tanto contextual como organizacional.

> El poder transformador de la gestión emerge de la **energía emocional**[20] inspiradora de las preguntas locales, y no de la trampa racional paralizante de las respuestas universales; y de la fecundidad contextual de las **historias locales**, y no de la esterilidad universal de los diseños globales. Una gestión comprometida en cambiar las "personas" que cambian las cosas, no lo contrario. En las personas está el potencial para la indignación y solidaridad imprescindibles para construir la soberanía necesaria. Sin embargo, para eso, hay que movilizar su imaginación, capacidad y compromiso, alrededor de un sueño que les emocione, apasiones y comprometa con sus consecuencias" (De Souza, 2005 b)

Para lograr este sueño, la **Red Nuevo Paradigma para la Innovación Institucional en América Latina,** propone un camino para andar, el de encontrar las propias raíces y los propios desafíos, desde una visión holística – contextual de mundo. En este andar habrá ciertas estaciones en las cuales se detiene el tren, se reflexiona, se cuestiona, se pregunta, se propone y se continua el andar.

Como *primera estación* se encuentra la construcción del primer marco de referencia organizacional, el cual De Souza llama "la construcción, apropiación e implementación de un **contrato social**, que articule tres elementos – visión de mundo, desafíos y compromisos - de referencia para inspirar y orientar iniciativas hacia la construcción de una "otra" América Latina: indignada, solidaria y soberana" (De Souza, 2005 b).

La **visión de mundo** posiciona ética y políticamente a la organización que se responde "qué es y cómo funciona la realidad. Es una premisa, una creencia, y una creencia es una verdad que no necesita ser demostrada" (De Souza, 2005 b). El Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica, en la puesta en práctica de este ejercicio, ha redactado su propia visión de mundo de la siguiente manera:

> "El Centro Infantil Universitario de la Universidad de Costa Rica concibe al mundo como un todo integrado por seres interdependientes, con el talento para crear conocimientos partiendo de su espiritualidad y sus vivencias en el cual el conocimiento no está desligado del amor y de la esperanza." (CIL, 2005).

La expresión **desafíos del contexto** se refiere a todas aquellas situaciones que emergen del entorno que impiden el cumplimiento de la visión de mundo de la organización y que deben ser tomados en cuenta por los talentos de la organización, las redes sociales y sus gerentes. "Los desafíos del contexto se expresan a partir de sustantivos, tales como acceso, inclusión, sostenibilidad y autonomía" (De Souza, 2005, b). Continuando con el ejemplo el Centro Infantil Laboratorio, se detectan, en el mes de marzo del 2005, los siguientes desafíos:

- Acceso a espacios significativos, saludables y de calidad para la autorrealización de la niñez.
- Autonomía en la toma de decisiones para el beneficio individual y colectivo
- Sostenibilidad en el Desarrollo de la sociedad.
- Inclusión de la diversidad en la práctica pedagógica real. (Ídem)

Finalmente, la expresión **compromisos hacia el contexto** tiene que ver con las acciones relevantes que serán asumidas por la organización "para estar en correspondencia con la visión contextual de mundo" (De Souza, 2005 b). Es la respuesta propositiva a los desafíos encontrados, que en el caso del Centro Infantil Laboratorio son los siguientes:

- Interacción permanente con centros infantiles nacionales, centros de formación de docentes y la sociedad en general.
- Formar parte e incidir en la discusión nacional en el tema de la niñez.
- Creación de oportunidades para la construcción de la autonomía.

---

20 El resaltado pertenece al autor del texto.

- Corresponsabilidad en la vivencia cotidiana de acuerdo con la sostenibilidad para el desarrollo.
- Construcción de espacios para lograr la inclusión social desde una vivencia cotidiana.

Como *segunda estación*, la organización se detiene un momento a pensar en la forma de poner en práctica este Contrato Social mediante la redacción de un **Marco Estratégico** que contemple Misión, Visión, Objetivos, Principios y Valores. Esta construcción se realiza colectivamente con la participación de todos los centros infantiles universitarios, a saber, Escuela Laboratorio San Pedro, Centro Infantil Laboratorio Ermelinda Mora, Centro Infantil Laboratorio Sede Rodrigo Facio, Centro de Práctica Sede del Atlántico, Escuela Laboratorio Turrialba y Casa Infantil Universitaria.

El resultado de esta construcción es la siguiente:

**Misión:** Contribuir con el desarrollo integral de la niñez, sus familias, comunidades y del sistema educativo nacional, mediante una atención transdisciplinaria que conlleve a la realización de personas felices y con una mejor calidad de vida, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y democrática.

**Visión:** Los Centros Infantiles Universitarios, como programas Institucionales Transdisciplinarios, mediante funciones de investigación, docencia y acción social, generan innovaciones educativas desde un enfoque de derechos, con el fin de contribuir con propositividad y criticidad al mejoramiento de las políticas educativas nacionales.

**Objetivo General:** Promover la construcción permanente de procesos transdisciplinarios de atención y gestión de servicios a la infancia, con enfoque de derechos, que posibiliten investigar, innovar, mejorar e interactuar con la sociedad, en respuesta a las demandas de la época actual.

**Objetivos Específicos:**

1. Ofrecer un espacio de oportunidades de desarrollo para la construcción y fortalecimiento de las potencialidades y valores de los niños, las niñas, sus familias, la comunidad universitaria y extrauniversitaria.
2. Participar en las transformaciones que el sistema educativo necesita para el logro del bien común mediante el intercambio permanente entre la Universidad de Costa Rica y la sociedad.

**Principios y Valores:**

COMPROMISO SOCIAL (Justicia – Equidad – Igualdad – Solidaridad – Participación)
EXCELENCIA ACADÉMICA (Honestidad intelectual – Transparencia – Creatividad)
AUTONOMIA (Criticidad – Libertad – Responsabilidad)
RESPETO A LA PERSONA Y ACEPTACIÒN DE LAS DIFERENCIAS (Sensibilidad – Amor – Paz)

Finalmente en una *tercera estación*, se establece lo "duro y estructural, lo que se pone en el papel" (De Souza, 2003 b), que en el caso del Centro Infantil Laboratorio hemos definido como estrategias, estructura organizativa, procedimientos y protocolos internos, infraestructura, talentos humanos, recursos materiales y tecnológicos. Este proceso está en construcción actualmente.

## 5. El ámbito pedagógico

Ciertamente el análisis, la discusión y la reflexión que hagan los diferentes grupos de educadores, administradores, familias y comunidades, permitirá generar una propuesta de gestión pedagógica holística y contextual, tal como se ha enfocado anteriormente, y con un énfasis hacia las necesidades presentes y futuras de las nuevas generaciones. Ello incidirá en una mayor pertinencia y calidad de las propuestas educativas que es la gran inspiración de los y las educadoras, de manera que se responda a los desafíos, compromisos y objetivos que se han planteado en el ámbito estratégico. Los dos ámbitos (estratégico y pedagógico) pretenden llevar un camino completamente articulado y enlazado, de manera que ambos elementos redunden en la construcción de un diseño curricular innovador, que se constituya en una guía alternativa del quehacer educativo.

El ámbito pedagógico está directamente relacionado con las premisas orientadoras que sustentan la acción pedagógica en el quehacer cotidiano (coherencia), y que se traducen en una propuesta de acción pedagógica (curricular) que impacta directamente la población meta y al contexto (correspondencia).

El significado etimológico de Pedagogía está relacionado con el arte o ciencia de enseñar. La palabra proviene del griego antiguo "paidagogos", "el esclavo que traía y llevaba chicos a la escuela". La palabra paida o paidos se refiere a chicos, ese es el motivo por el que algunos distinguen entre "Pedagogía" (enseñar a chicos) y andragogía (enseñar a adultos). (Definición de pedagogía, 2005 a). "Refiere aquello que enseña y educa por doctrina o ejemplos". (Definición de pedagogía, 2005 b)

El cambio de época nos da la oportunidad, desde el holismo y con la participación de todos los talentos de la organización, de promover cambios, crear condiciones favorables y ofrecer oportunidades para la renovación e innovación educativa. Esto fomentará la construcción de marcos curriculares actualizados y acordes con las características, necesidades, fortalezas e intereses de las comunidades, familias y estudiantes.

En este sentido, Peralta (2002, p. 100) resalta que "la educación como todo un subsistema social y la pedagogía como ciencia, están sujetas a estos procesos de transformación que surgen de diferentes contextos histórico-sociales y culturales en que la educación tiene lugar, tanto externos como internos, que las afecta en sus aspectos teóricos y prácticos". Enfatiza que "de ésta manera , se ha ido enriqueciendo tanto el "saber" como el "hacer" pedagógico. Como parte de una cultura, esos cambios están sujetos a los valores, a las percepciones y a los ritmos que esa sociedad tiene respecto a las transformaciones, tendencia que se transmite en los procesos de enculturación y socialización de la cuál los educadores también son parte"

Una actitud receptiva, analítica y abierta hacia el tema de los cambios en Educación y a los desafíos que la realidad impone, debería ser una tendencia habitual de los educadores. Se hace indispensable la permanente revisión del quehacer educativo cotidiano y la construcción colectiva de teorías y prácticas, así como valores, principios y aportes profesionales significativos que sean cada vez más pertinentes y oportunos a nuestras necesidades.

Lo fundamental es que las propias instituciones y comunidades, como parte de su compromiso en las transformaciones asertivas, configuren sus propios períodos de cambio, innovación y crecimiento, mediante procesos de diagnóstico, elaboración, implementación y evaluación de lo que se desea conocer, mejorar, desarrollar o construir.

Si se considera la base etimológica de la palabra innovación que viene de novo e innovo que significa "hacer de nuevo algo", con un significado de novedad, aplicando el concepto a la educación podría decirse que innovación educativa, sería un tipo de cambio intencionado, que afecta aspectos sustanciales de la teoría y práctica educativa, que presenta originalidad y cuyo propósito es responder más asertiva y adecuadamente a necesidades detectadas. ( Peralta, 2002, p.104).

> Sobre el particular Aguerrondo (1990, citada por Peralta) expresa respecto a la innovación que "...solo se da cuando el intento de cambio o la experiencia emprendida se propone cambiar o construir algunas de las bases sustentadoras de un sistema educativo. Si una experiencia no afecta los ejes fundamentales, no se puede hablar en sentido propio de innovación , ya que solo se tratará de una mejora al proceso educativo vigente y no de su transformación o construcción ".

Al hablar de innovación educativa, necesariamente tocamos el concepto de "renovación ". Al respecto De la Torre (1994, p. 106) manifiesta que es "un proceso intencionado de mejoramiento del proyecto docente, como parte de la permanente búsqueda de actualización y construcción crítica, para una optimización de los currículos que implementan".

Hay muchas formas de llevar a cabo un proyecto de renovación e innovación educativa, pero el concepto de ser humano y de sociedad debe ser uno, el cual se esboza en la misión y visión de la institución, así como en sus objetivos, sus principios y sus valores. Dentro de su planificación y organización es importante que se concrete un marco referencial teórico y un marco referencial metodológico, que respalden los postulados y las ideas esenciales del mismo, de manera que de coherencia a toda la actividad educativa.

El marco referencial teórico o conceptual abarca:

- Antecedentes y contexto donde se genera el proyecto educativo.
- Identificación de las áreas de interés a renovar o analizar.
- Principios Esenciales.
- Fundamentos teóricos en que se apoya el proyecto educativo.
- Formulación de los Objetivos Generales y Específicos del proyecto educativo.
- Descripción y administración de la innovación (fuente, recursos, formas de registro).

El marco referencial metodológico incluye todas aquellas implicaciones pedagógicas o líneas orientadoras, que tienen que ver directamente con las prácticas educativas:

- Concepto de Aprendizaje.
- Interacciones del Ambiente Humano ( potencialidades del y la docente, de las (los) educandos, de la familia, de la comunidad y de las redes de apoyo).
- Organización del Ambiente-Espacio
- Organización del Tiempo

Tanto el ámbito estratégico, como el pedagógico se unen para crear una propuesta de acción pedagógica o Diseño Curricular, con una intervención pedagógica que impacta directamente la población meta y el contexto. En este diseño curricular se debe contemplar :

- La Organización Curricular
- Ejes formativos
- Planificación ( planes y programas)
- Mediación pedagógica
- Actividades
- Estrategias y técnicas de enseñanza construidas por los actores(as)
- Organización Evaluativa (formativa o continua)

Al final de estos tres procesos, es importante analizar :

- Las aplicaciones y readecuaciones.
- Afinar la propuesta.
- Aplicación, Evaluación general.
- Difusión.

## CONCLUSIONES

La gestión de los centros educativos conlleva una gran responsabilidad, no solo por que es la institución de mayor impacto (aparte de la familia) en la vida de las personas, sino porque deben ofrecer oportunidades pertinentes para el desarrollo de talentos y valores en los seres humanos.

La visión de mundo que se adopte, como persona y como parte de una organización, es determinante. Desde una visión mecánica de mundo las personas son "recursos humanos", desde una visión económica de mundo las personas son "capital humano" y desde la visión holística de mundo las personas son "talentos humanos".

Por tanto toda gestión que se precie de holística deberá dirigir sus estrategias hacia el fortalecimiento de esos talentos, y el primer paso es la construcción colectiva del **"contrato social"** que le permitirá a la organización tener un marco de referencia para su actuar coherente hacia dentro y correspondiente con el exterior y del **"marco estratégico"** que ofrece el norte mediante la construcción de la Misión, la Visión, los Objetivos y los Principios y Valores.

Un segundo paso es la gestión pedagógica, la cual permitirá tener una visión globalizada e integral de todos los procesos que se desarrollan en la cotidianidad de las prácticas educativas.

Ambos ámbitos pretenden llevar un camino completamente articulado y enlazado de manera que redunden en la construcción de un diseño curricular innovador en el cual se integran resultados de nuestras reflexiones y construcciones en una experiencia significativa y relevante que le de cuerpo a la organización como una unidad institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Aguerrondo, Inés." **Innovaciones y calidad de la educación**" Buenos Aires, 1990, pag 3.

Castells, M. (2005a). **Biografía, obras y algunos artículos.** Recuperado el 27 de mayo del 2005, de http://www.castellsarticulos.html

Castells, M (2005b). **La dimensión cultural de Internet.** Recuperado el 27 de mayo del 2005. http://www.Castellsyladimensiónculturalinternet.htm .

Centro Infantil Laboratorio - CIL (2005). **Contrato Social.** Construcción realizada por talentos de la Universidad de Costa Rica en el Taller: Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual, realizado el 10 y 11 de marzo del 2005 en el Centro Infantil Laboratorio. Documento sin publicar. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica.

De la Torre, Saturnino (Ed). "**Cómo innovar en los centros educativos**". Editorial Escuela Española, Madrid,1998.

Definición de estrategia (2005, a). Recuperado el 9 de setiembre del 2005. www.tms.com.au/linkingskills las.html .

Definición de estrategia (2005, b). Recuperado el 9 de setiembre del 2005. controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm.

Definición de estrategia (2005, c). Recuperado el 9 de setiembre del 2005. mx.geocities.com/floresgod/tesis01.html.

Definición de estrategia (2005, d).. educacion.123.cl/profesores/hora libre/nuevos conceptos educacion.htm Recuperado el 9 de setiembre del 2005.

Definición de gestión (2005, a). www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional. Recuperado el 9 de setiembre del 2005.

Definición de gestión (2005, b). www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional Recuperado el 9 de setiembre del 2005.

Definición de gestión (2005). www.elprisma.com/apuntes. Recuperado el 9 de setiembre del 2005.

Definición de Pedagogía (2005, a). es.wikipedia.org/wiki/Pedagogía. Recuperado el 9 de setiembre del 2005.

Definición de Pedagogía (2005, b). cicsp.ourproject.org/glosario.htm Recuperado el 9 de setiembre del 2005.

De Souza S., J. (2001). **¿Una época de cambios o un cambio de época? Elementos de referencia para interpretar las contradicciones del momento actual**. Publicación mensual del Instituto Científico de Culturas Indígenas. Año 3, No. 25, abril del 2001. Fundación ISNAR, San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2003, a) **Conferencia: "La academia del Siglo XXI y los programas de Acción Social".** Actividad organizada por la Vicerrectoría de Acción Social y realizada el 23 de abril en el Auditorio de la Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2003, b) **Exposición: "Pedagogías en conflicto para la educación en la universidad del siglo XXI".** Primera jornada de intercambio de experiencias innovadoras en la educación universitaria. Actividad organizada por el Consejo Nacional de Rectores y las Vicerrectorías de Vida Estudiantil y realizada en el CENAT el 28 de octubre. San José, Costa Rica.

De Souza, S., J. (2005 a). **Comunicación personal.** Realizada el viernes 9 de setiembre del 2005. Universidad de Costa Rica, San Pedro, Costa Rica.

De Souza, S., J. (2005 b). **El poder de las redes y las redes al poder.** Paradigmas emergentes para transformar la morfología social de sociedades y organizaciones en el contexto del cambio de época. Versión revisada del módulo "Sistemas de Redes Organizacionales que operan en el ámbito del Desarrollo Humano", de la Maestría en Desarrollo Humano, Carrera de Gestión Social, Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Quito, Ecuador, 12 – 15 de mayo de 2005. San José, Costa Rica.

De Souza, S. y otros (2005, c). **La Innovación de la innovación institucional.** *De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético desde una perspectiva latinoamericana.* RED NUEVO PARADIGMA. Impreso en Artes Gráficas SILVA, Quito, Ecuador.

González, V. (2005) Tecnología Digital: Reflexiones pedagógicas y socioculturales. En: **Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación",** Volumen 5, Número 1, Año 2005. Consultado el 14 de septiembre del 2005 en: http://revista.inie.ucr.ac.cr.

Marqués, G., P. (2000). **Cambios en los Centros Educativos: construyendo la escuela del futuro.** Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, Universidad Autónoma de Barcelona Recuperado el 9 de setiembre del 2005. http://dewey.uab.es/pmarques/perfiles.htm

Marquès G., P. (2002) **Calidad e Innovación Educativa en los Centros.** Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Educación, Universidad Autónoma de Barcelona Recuperado el 9 de setiembre del 2005 http://dewey.uab.es/pmarques/calida2.htm

Meoño, R. (2003). **Vinculación remunerada con el sector externo: un reto para la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica.** Tesis para optar al grado de Maestría en Trabajo Social. Universidad de Costa Rica.

Ordóñez, J. (2004). **Ciencia, tecnología y ser humano en el contexto de cambio de época.** Universidad de Costa Rica. Congreso Humanidades, Colombia. Recuperado el 20 enero del 2005, de http://www.utem.cl/congresohumanidades/ponencia/mesa%202/j_ordon.html

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC)
Facultad de Educación

Ordóñez, J. (2005). **Los retos de la sociedad del conocimiento en la pedagogía universitaria.** Conferencia en el Departamento de Docencia Universitaria de la Escuela de Formación Docente. Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica. Actividad realizada el jueves 23 de junio del 2005 en la Sede Rodrigo Facio.

Peralta, María Victoria. "**Una pedagogía de Oportunidades"**. Editorial Andrés Bello, Chile, 2002.

Quesada S., Rolando (2001). Los "machetes" en la tercera revolución. Repensando la Educación. En: **Revista Electrónica "Actualidades investigativas en educación"**, 1(1). Año 2001. Consultado el 20 de febrero del 2005 en: http://revista.inie.ucr.ac.cr

Real Academia Española (2001). **Diccionario de la Lengua Española.** Vigésima segunda Edición. España.

Red Universitaria en Primera Infancia. PRIDENA, Universidad de Costa Rica. (2003) II Simposio sobre los derechos de la Niñez y la Adolescencia. Realizado el 8, 9 y 10 de septiembre en la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

## RESUMEN DE LOS CURRÍCULOS DE VIDA DE LAS PONENTES:

M. Sc. Victoria González García

Magíster Scientae en Psicopedagogía, Licenciada en Administración Educativa y Bachiller en Educación Preescolar. Docente de Educación Preescolar durante 10 años en el Ministerio de Educación Pública. Actualmente, desde 1999, se desempeña como Directora del Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio. y docente e investigadora de la Universidad de Costa Rica. Actualmente coordina el Trabajo Comunal Universitario: "Innovaciones y Apoyo Pedagógico en la Comunidad Salesiana Don Bosco" y las Investigaciones del Instituto de Investigaciones en Educación: "La Educación Preescolar en la Era Digital: Retos y Desafíos" y "Proyecto de Gestión Estratégica del Centro Infantil Laboratorio".

Estudios en España en administración educativa y filosofía para niños. Participación en diferentes cursos, talleres, seminarios, simposios y congresos relacionados con diversos tópicos de la educación preescolar y la niñez en general.

Cédula: 1-602-0275

**Teléfonos: 278-5691 (Hab.), 384-4500(cel.), 253-0995, Ext. 11 (Ofic.), 253-0995, Ext. 21 (fax)**

Correo Electrónico: cileduca@cariari.ucr.ac.cr, vgonzale@cariari.ucr.ac.cr, victogon@gmail.com

Licda. Jennifer Unfried Salazar

Licenciada en Educación Preescolar, de la Universidad de Costa Rica. Experiencia laboral de 28 años como docente de Educación Preescolar, tanto en instituciones públicas como privadas, tanto en labores de docencia como de coordinación de talleres de formación permanente de áreas básicas para las guarderías del Ministerio de Salud y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Desde 1982, labora en el Centro Infantil Laboratorio, siendo su primera directora y actualmente coordina la "Unidad Pedagógica y de Comunidades de Aprendizaje". Docente universitaria, durante varios años, de la Escuela de Formación Docente y directora de varios seminarios de graduación I y II para estudiantes de Licenciatura en Educación Preescolar. Coordina el proyecto de Investigación del Instituto de Investigaciones en Educación: "Proyecto de Gestión Pedagógica del Centro Infantil Laboratorio" y el Proyecto de Formación Alternativa: Un proceso Lúdico Creativa".

Estudios en Haifa, Israel y España. Participación en diferentes cursos, talleres, seminarios, simposios y congresos relacionados con diversos tópicos de la educación preescolar y la niñez en general. Tiene varias publicaciones.

Cédula: 1-468-0117

**Teléfonos: 296-1104 (Hab.), 830-7138(cel.), 253-0995, Ext. 16 (Ofic.), 253-0995, Ext. 21 (fax)**

Correo Electrónico: cileduca@cariari.ucr.ac.cr, junfried@cariari.ucr.ac.cr, jennifer_unfried@yahoo.com.

**ENERO 2006**
PONENCIA PRESENTADA EN LA HABANA CUBA EN EL CONGRESO
UNIVERSIDAD 2006: POR LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

# UNA EXPERIENCIA INFANTIL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR COSTARRICENSE

M. Sc. Victoria González García
vgonzale@cariari.ucr.ac.cr
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
País: COSTA RICA

## RESUMEN

La acción social en la Universidad de Costa Rica (UCR) se define como el conjunto de actividades que tiende "verdaderos puentes" entre la ésta y la sociedad, para el ir y venir del conocimiento. En este sentido el Centro Infantil Laboratorio (CIL), se crea hace 20 años, como una respuesta a las necesidades de mujeres trabajadoras en la Universidad, estudiantes y aquellas cuya vivienda se encuentra en las cercanías de la Universidad y por otra parte como un centro laboratorio en la formación de futuros y futuras profesionales de la educación desde un enfoque interdisciplinario.

Actualmente ante el cambio de época histórica en que nos encontramos, las premisas orientadoras cambian y por tanto las organizaciones se encuentran vulnerables. El CIL no es la excepción. De manera que ha iniciado a partir del año 2005 un proceso de revisión del trabajo hasta ahora realizado, un análisis del contexto y de sus desafíos así como la negociación colectiva de un contrato social en respuesta a estos desafíos.

En este sentido el grupo de talentos humanos de la organización se ha comprometido con el entorno desde una visión contextual del mundo, con enfoque de derechos y desde un paradigma constructivista crítico para construir, desde el marco de la Universidad de Costa Rica, propuestas que ayuden a mejorar la calidad de vida en el planeta.

## INTRODUCCIÓN

Hace treinta años se crea la Vicerrectoría de Acción Social de la Universidad de Costa Rica, como un acuerdo del III Congreso Universitario, con el ánimo de consolidar los mecanismos institucionales de interacción con la sociedad. Es en los años 80 que se crean, como proyectos de acción social, los centros infantiles laboratorio, con una intencionalidad claramente definida: constituirse en un servicio de cuido y atención a la infancia, en un centro de aprendizaje para los y las futuras profesionales, así como un modelo de centro educativo para el sistema educativo costarricense.

Como puede inferirse, en los centros infantiles universitarios se desarrollan tanto actividades pedagógicas en al ámbito de la educación preescolar como actividades universitarias en docencia, en investigación y en acción social.

Hasta el día de hoy se han creado cuatros centros infantiles en distintas sedes de la Universidad, a saber, el Centro Infantil Laboratorio Ermelinda Mora en San Ramón, el Centro de Práctica en Turrialba, el Centro Infantil Laboratorio y la Casa Infantil Universitaria en San Pedro de Montes de Oca.

Hoy en día, con un contexto totalmente diferente al de hace veinte años y en un cambio de época histórica, es necesario prestar más atención a los procesos sociales y al sistema de valores existentes, proponiendo alternativas en torno a temas sociales y políticos como ¿Qué características de persona necesita el planeta para la sostenibilidad, la inclusión, el respeto a los derechos

humanos y la equidad? ¿Bajo qué premisas debe verse la aplicación de modelos pedagógicos? ¿Cuáles son las prioridades para las familias en la formación de sus niños y niñas?

En primera instancia encontrarán algunas ideas en torno al cambio de época que estamos experimentando, posteriormente algunos antecedentes del CIL, además de los principales logros y aprendizajes que sustentan la posición ética – política asumida por nuestra organización actualmente. Finalmente se presentará una nueva forma de organización construida con el ánimo de tener una "versatilidad coherente y correspondiente" con los desafíos que el contexto nos presenta.

## EL CAMBIO DE ÉPOCA ACTUAL

El CAMBIO DE ÉPOCA actual nos hace evidente que la época en que crecimos y en que crecieron nuestros padres y madres está terminando (González, 2005). Las características de la época de nuestros antecesores se desarrolló "bajo la influencia una visión de mundo y de un paradigma tecnológico asociado a un modo de desarrollo dominante" (Meoño, citado por González, 2005, p. 1), que podríamos caracterizar como lineal y unidimensional. Características que, no solo es imposible el considerarlas válidas actualmente, sino que existe una toma de conciencia generalizada en cuanto a la complejidad del ser humano y de la no linealidad de los procesos sociales.

> ... no es que estemos viviendo "una época de cambios" sino "un cambio de época". No se trata de cualquier tipo de cambio, sino de un cambio histórico que lleva consigo cambio de ideas, de técnicas y de instituciones. Desde la perspectiva de las ideas se pasa de un sistema de ideas dominante y universal para interpretar y actuar en el mundo a otro sistema de ideas que pretende ser también dominante y universal.... (Ordóñez, 2004, p. 8).

Este cambio de época no es un fenómeno desconocido para la humanidad, sino que se produce cada cierto periódicamente. En el proceso de transición de una época a otra se producen sensaciones como incertidumbre, discontinuidad, inestabilidad, desorientación, inseguridad, perplejidad porque las ideas que venían siendo útiles para la vida cotidiana pierden validez y deben ser construidas una nuevas. De Souza (citado por González, 2005, p. 2) denomina a este proceso como un momento VULNERABLE para todas las personas y por lo tanto para todas las organizaciones, en especial las organizaciones productoras de servicios sociales, como las educativas. No es un secreto para nadie que actualmente las personas nos sentimos vulnerables debido a los acontecimientos cotidianos (las guerras, el hambre, la velocidad de la información y de las innovaciones tecnológicas, la inestabilidad económica, y muchos otros), ya que son fenómenos que nos hacen sentir impotentes y fuera de control, como si una fuerza externa nos dirigiera y no pudiéramos hacer nada para detenerla (González, 2005).

> En este contexto observamos cambios cualitativos y simultáneos en las relaciones de producción (la información será insumo y producto a la vez), en las relaciones de poder (poder sin fronteras representado por las grandes transnacionales de acumulación de capital), en las formas de experiencia humana (los movimientos sociales surgidos en defensa de la sostenibilidad del planeta, de la justicia y de la equidad) y en la cultura (la realidad virtual, el "octavo continente" de la generación.com). (De Souza, 2003 b, s.p.)

Asimismo pueden encontrarse causas, núcleos o detonantes de cada cambio de época. En el caso del actual cambio de época puede observarse su génesis los últimos 50 años, a partir de tres revoluciones que progresivamente fueron tomando fuerza (la sociocultural, la tecnológica y la económica), las cuales nos llevan, a gran velocidad, hacia la nueva época, que podríamos llamar, siguiendo a Castells (2005a) y a Meoño (2003), la "época del informacionalismo". Cada una de estas revoluciones, fundamentada en una visión de mundo particular (con sus propias ideas y técnicas) intenta prevalecer sobre las otras dos.

De Souza (2001) define las revoluciones en los siguientes términos:

La ***revolución económica***, cuya premisa esencial es que la rentabilidad económica o competitividad es la solución para la sostenibilidad y se relaciona directamente con la llamada globalización, reajuste estructural, modernización productiva, privatización, liberalización, mega-fusiones, flexibilidad laboral, dolarización de las economías nacionales, integración regional y fondos competitivos. Esta revolución orienta el cambio del industrialismo hacia el mercado, bajo una ***visión económica de mundo.***

La ***revolución tecnológica***, se fundamenta en la premisa de que la tecnología digital es la solución para el desarrollo de los pueblos, pues permite hacer mejor lo que ya se hace. Esta se manifiesta en la formación de redes virtuales y en la integración electrónica de formas (texto, sonido e imagen) y medios de comunicación. La creación de oficinas-en-red, los libros virtuales, los espacios inteligentes, entre otros, cambian la época del industrialismo por una época tecnológica, bajo una **visión mecánica de mundo.**

La ***revolución sociocultural***, cuya premisa esencial es que la calidad de vida en el planeta promoverá el desarrollo pleno, solidario y justo de las diferentes comunidades y esta se observa con los cambios en la participación social, como la incorporación de las mujeres, de las personas con alguna discapacidad, la firma de tratados y de convenciones sobre los derechos humanos; es decir, en la búsqueda de la equidad. Estas personas están cambiando la época del industrialismo por una época contextual, bajo una ***visión holística de mundo.***

Actualmente estas visiones de mundo compiten para que una de ellas prevalezca sobre las otras dos. La tecnológica y la económica no contemplan una opción inclusiva para aquellas personas que no tengan acceso a tecnologías digitales ni a mecanismos de producción, mientras que la visión holística de mundo concibe la inclusión en un 100% y a cada ser viviente como un talento para la construcción de procesos con calidad de vida. En este contexto los mecanismos de producción económica y tecnológica son un instrumento para beneficio de todas y de todos. Lo cual es muy importante en el caso de las organizaciones educativas, sobre todo las que intentan desarrollar modelos pedagógicos inclusivos.

En la nueva época el acceso a la información será necesario para la inclusión, para la toma de decisiones y para el logro de la calidad de vida. En este sentido el uso de las nuevas tecnologías, específicamente las utilizadas para la información y comunicación, es esencial y debería ser exigida por todas las personas. "Por primera vez en la historia, la información es simultáneamente insumo y producto" (De Souza, 2003). En la nueva época "aquel que tenga información relevante y pertinente, tendrá el poder de decisión" (Souza, 2003).

"En otras palabras, parece vislumbrarse una época en la que los seres humanos, para estar incluidos en las dinámicas sociales, necesitan ser capaces de analizar, recolectar, sintetizar información, elaborar hipótesis, imaginar respuestas y comunicarse. Sin embargo los mecanismos de comunicación están claramente impactados por la tecnología actual, como los teléfonos celulares, computadoras personales, red Internet (o espacios virtuales), televisores, radios, reproductores de video y sonido. Por lo tanto es necesario no solo contar con destrezas intelectuales para la comunicación, sino también con capacidad de utilizar la tecnología para comunicarse exitosamente". (González, 2005).

Nos corresponde tomar una decisión socio política, no solo como personas físicas o individuos, sino como talentos sociales y como integrantes de una organización educativa que, desde una visión holística de mundo, deberemos concentrarnos en potenciar los diferentes talentos existentes, tanto en estudiantes como en docentes, familias y personas de la comunidad. Y esta decisión es fácil, lo difícil es actuar coherentemente, concebirse y actuar "acompañadamente", es decir, en interacción con otros y otras.

Vivir en un cambio de época significa "vivir en un contexto contradictorio...vivir en una situación más compleja que si viviéramos en la época anterior o en la nueva época. La contradicción y la complejidad se dan porque vivimos entre dos épocas y en ese contexto es que se dan las diferentes expresiones contradictorias. Es en este contexto donde se generan visiones, enfoques, modelos y paradigmas para construir el futuro y es en él donde los educadores habrán de educar para esa sociedad en transición, para la economía que habrá de asumirse y para la política de la nueva época. Es en este contexto donde habrá de

enseñarse cómo usar la nueva tecnología y cómo generar pensamiento. Este es el contexto donde se habrá de capacitar para la creación de estrategias, para el nuevo conocimiento, para la innovación, para crear y para construir el futuro de las generaciones jóvenes. Se trata de un contexto movedizo donde la educación habrá de pensarse como práctica y como teoría de esa práctica, como conceptuación pedagógica. (Ordóñez, 2004, p. 11)

En esta contradicción continua, es importante tener claro que asumir una visión de mundo específica, no implica dejar de tomar en cuenta las otras dos, sino más bien entender la realidad, grupal e individual, desde esta perspectiva para saber reconocer cuál es la visión de mundo predominante en cada una de nuestras acciones, asumir una posición y actuar coherentemente con ella. Asimismo hay que recordar que no hay recetas únicas que se apliquen a todos y todas por igual. Cada institución educativa, cada localidad utilizarán su capacidad de imaginación y de creatividad para desarrollarse, ya sea como pueblo y como personas.

## UN ENFOQUE DE DERECHOS

Tener una visión desde un enfoque de derechos implica conocer y actuar coherentemente con el marco nacional e internacional en lo que respecta al cumplimiento de los derechos humanos, así como los derechos de la niñez y la adolescencia, es decir de los derechos de las personas menores de edad. En este sentido un marco de referencia obligado para el Centro Infantil de la Universidad de Costa Rica es la "Declaración de los derechos de la Niñez y la Adolescencia" así como el "Código de la Niñez y la Adolescencia".

Esta declaración fue dictada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1989 y debidamente ratificada por Costa Rica el 18 de Julio de 1990. En esta declaración resalta el hecho de concebir a los niños y las niñas como ciudadanos y ciudadanas de derecho, es decir, que se concibe al Estado como protector de la niñez en general, entendiendo ésta como toda persona menor de 18 años. El Código de la Niñez y la Adolescencia orienta la toma de decisiones que afecta a la niñez, entendiendo por interés superior del niño entenderse aquel que mejor procure al niño, la niña o el adolescente un ambiente que les permita prepararse para una vida independiente y responsable.

## LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

La Universidad de Costa Rica, como Institución Pública de Educación Superior, tiene por mandato institucional el constituirse y permanecer como "una institución autónoma dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento con el propósito de obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo".[21]

Asimismo tiene como visión la búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza; continuará como institución líder del pensamiento crítico y objetivo, impulsando el desarrollo integral, nacional y humano, en las ciencias, las artes y las letras.[22]

Para el logro de esa misión y esa visión, establece anualmente políticas universitarias que orientan el quehacer, las cuales se organizan en seis grandes rubros:

- VALORES Y PRINCIPIOS PARA CONSTRUIR UNIVERSIDAD.
- MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA.
- CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN.

---

21 Basado en. Artículo 1 y 3 del Estatuto Orgánico.

22 Basado en. Artículo 4 y 5 del Estatuto Orgánico.

- CONECTIVIDAD E INTEGRACIÓN.
- RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON LA COMUNIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL.
- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.
- EFICIENCIA, EFICACIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA.

En lo que respecta a la Vicerrectoría de Acción Social y a su función en la Universidad, se destacan lo siguiente:

- La Universidad, como institución pública y sostenible, debe ser facilitadora del cambio y del desarrollo.
- La Acción Social se realiza"mediante muy diversas modalidades, que tienden verdaderos "puentes" para el tránsito del saber, en una doble vía en la cual se enriquecen personas, comunidades e instituciones pero, también, se beneficia la Universidad en un fructífero y dinámico diálogo con todos los sectores de la sociedad".
- Comparte el conocimiento generado y recopilado en el seno de la Universidad.
- Lidera el proceso académico de vinculación permanente con la sociedad.

# EL CAMINO ANDADO 1984-2004

## NUESTROS ANTECEDENTES

Cuando el Centro Infantil abre sus puertas a la comunidad universitaria en 1984, lo hace con una infraestructura y un recurso humano determinado, con la idea de constituirse en: un servicio para la comunidad universitaria y atender hijos e hijas de funcionarias, de estudiantes universitarias y niños y niñas de la comunidad del Barrio González Flores (especialmente madres solas) y un centro de práctica, principalmente en el campo de la educación preescolar, medicina, nutrición, psicología y trabajo social, como un programa de la sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social.

Pero esta visión no nace de "la noche a la mañana". Fue el producto de un largo proceso iniciado en los años 1972-1973, en la Segunda Etapa del III Congreso Universitario, y como una iniciativa de la Federación de Estudiantes (FEUCR), quien elaboró el primer diagnóstico de las necesidades reales del estudiantado, comprobando la necesidad de crear una guardería infantil en la Universidad de Costa Rica. Es decir, en un inicio se visualizó una GUARDERÍA, es decir un SERVICIO para todas las ESTUDIANTES MADRES. Esta idea empieza a tomar fuerza y, el año siguiente, algunos estudiantes, docentes y personal administrativo (Matemáticas, Trabajo Social, FEUCR y SINDEU) concretan proyectos como respuesta a esa iniciativa.

En 1975, se forma una Comisión en la Vicerrectoría de Acción Social por acuerdo del Consejo Universitario (Sesión 2129, 10 set. 1975) con representantes del Área de Ciencias del Hombre y de Enfermería. En otras palabras, desde ese momento empiezan a vislumbrarse destellos de interdisciplinariedad.

A partir de ese momento se genera una comisión para trabajar en el desarrollo del plan piloto de creación de la guardería, en la búsqueda de presupuesto, de infraestructura, y otros. Ya en 1977, y hasta 1980 (fecha en que se desintegra) la comisión está integrada por representantes de varias áreas de la Universidad (Ciencias del Hombre, Matemáticas, Educación, SINDEU, FEUCR) y algunas invitadas del sector externo (Ariela Asenjo, Elvira Rosabal, Evangelina Aguilar y María Luisa de Volio), para que ella dieran sus criterios técnicos considerando sus calidades profesionales (educadoras y psicólogas).

Como acuerdo del IV Congreso Universitario (1981), el Consejo Universitario solicita al Rector desarrollar la guardería, y éste asigna la tarea a la Vicerrectoría de Acción Social. Se conforma entonces una Comisión Interdisciplinaria, con representantes de la Escuela de Psicología (Lic. Leda Beirute, Lic. María Isabel Escamilla, Srta. Carmen Fuentes, Lic. Hilda Pacheco y M.Sc. María Celina Chavarría), de la Facultad de Educación (Lic. Nidia García de Zúñiga y el Dr. Carlos German Paniagua), Escuela de Trabajo Social (Lic. Laura Guzmán y Lic. Rosa María Jacob), de la Escuela de Enfermería (Georgina Rodríguez), del CITA (Dra. Graciela Uliburu) y la

Sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social (Lic. Otto Silesky)[23], quien coordinaba. En otras palabras, se puede deducir que en este momento las autoridades universitarias ven la guardería, ya no como un servicio, sino como una MODALIDAD DE EXTENSIÓN DOCENTE, calidadque se mantuvo hasta el año 2003, en que es transformado a un Programa Institucional Interdisciplinario. Desde ese momento (1981) y hasta la fecha, ha sido claro el propósito del CIL: "promover el cambio o la transformación de la sociedad a partir de las acciones planificadas"[24].

Y lo logra... considerando que el CIL fue la segunda institución de atención a la infancia tiempo completo que abre la Universidad de Costa Rica (la primera fue el Centro Infantil Laboratorio Ermelinda Mora, en la Sede de San Ramón). Después del CIL se crean múltiples centros infantiles y guarderías.

El año siguiente (1982) la Comisión Interdisciplinaria solicita a la Escuela de Formación Docente, de la Facultad de Educación, integrar un grupo de trabajo para la elaboración de un documento base con los fundamentos filosóficos, metodológicos y administrativos. El logro de este objetivo lo asume la Sección de Educación Preescolar y elabora una propuesta con base en las necesidades y recursos con que cuenta la Universidad de Costa Rica, así como también las últimas investigaciones al respecto. Asimismo se nombra a la Lic. Jennifer Unfried S. como directora en una plaza que el Ministerio de Educación Pública aporta, integrándose a dicha Comisión, cuya función básica fue la de elaborar documentos técnicos y administrativos de análisis.

Este mismo año se cambia el nombre de guardería a CENTRO INFANTIL LABORATORIO y el Consejo Universitario (sesión 2959 del 23 de noviembre de 1982, artículo 7) ratifica la creación del CIL, adjudica la construcción, toma en cuenta a la población estudiantil como beneficiaria del servicio, asigna un millón y medio para la construcción y firma un convenio con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En éste se establecía que dicho Ministerio cancelaba, por adelantado, a la Universidad, un millón de colones para la construcción del centro, a cambio de capacitación y formación permanente a las maestras de las guarderías del Ministerio y de abrir cupos para la comunidad del Barrio González Flores, siendo ésta la primera venta de servicios del Centro Infantil Laboratorio.

Los años siguientes la Comisión Interdisciplinaria trabajó fundamentalmente en la depuración de documentos y de procedimientos, así como en la elaboración de proyectos en el marco de cooperación con la UNESCO, principalmente en el patio de juegos e infraestructura así como el intercambio y asesoría con instituciones de índole similar. No se tiene razón de los resultados de este trabajo.

Finalmente el 5 marzo 1984 el CIL abre oficialmente sus puertas como una nueva experiencia educativa al servicio de la niñez costarricense y como un Programa Especial de la sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social, con el siguiente personal administrativo: directora tiempo completo como aporte del MEP, secretaria medio tiempo, un tiempo completo de conserje y un guarda día y noche; y académico: dos tiempos completos de la profesoras de la Escuela de Formación Docente, medio tiempo de la Escuela de Psicología, medio de la Escuela de Trabajo Social, un cuarto de tiempo de la Escuela de Nutrición y un octavo de tiempo de la Escuela de Medicina. Medicina participó un año, Nutrición dos años, Formación Docente hasta 1987. Psicología y Trabajo Social aún se mantienen participando en el CIL. A los pocos meses de abierto, y dados los problemas con el comedor universitario, se contrata una cocinera en el CIL.

Entre 1985 y 1986, a raíz de la inestabilidad laboral que tenían las docentes de la Escuela de Formación Docente, se analizan estos puestos, se trasladan al régimen administrativo y se clasifican como Encargadas de Educación Preescolar (dos tiempos

---

23 Muchas de estas personas hoy son dueñas de centros educativos, son investigadoras de la UCR o se encuentran vinculadas con los procesos educativos.

24 Fuente: Documento: "La Extensión y Acción Social en la Universidad de Costa Rica" (2003) elaborado por la Dra. Leda Muñoz, Vicerrectora de Acción Social.

completos). Ya en 1986 el CIL cuenta con una maestra de Educación Preescolar y dos encargadas de educación preescolar como docentes encargadas de un grupo cada una[25].

En 1991, como producto de una reclasificación general de puestos en la Universidad de Costa Rica, las encargadas de educación preescolar son definidas como profesional I. En 1995 la docente encargada del "pre-nivel" es reclasificada como profesional I. A partir de entonces la relación de puestos de maestras del CIL contempla: dos puestos profesional I (como encargadas de grupo), un puesto de profesional jefe I (como directora y encargada de grupo) y un puesto profesora Escuela Laboratorio, con cargo presupuestario al Ministerio de Educación Pública (como encargada de grupo).

Asimismo inicia con dos figuras políticas, que son: (I) la Junta Directiva, definida en el Reglamento de Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica, cuya tarea esencial es la toma de decisiones y (2) el equipo técnico, visualizado como un equipo consultor y generador de recomendaciones, integrado por el personal académico de la Universidad que participara en el CIL. Este equipo técnico, sin embargo, ha estado integrado por las docentes (que inicialmente eran académicas y ahora son administrativas), la psicóloga, la trabajadora social y la directora. A partir de 1999 se integra a este equipo la profesional en desarrollo del lenguaje y otras profesionales de diversas Unidades Académicas (Nutrición, Comunicación, otras).

Durante los siguientes años la tarea fundamental fue consolidar la modalidad de atención, de una forma muy intensa y con la política de consolidar un modelo pedagógico de atención, no asistencial, antes inexistente. Aspectos tan básicos como conseguir una malla alrededor del centro, organizar el servicio de alimentación con serias limitaciones de espacio y de ubicación, poner puertas de entrada principal, cortinas, zacate, techar zonas de juego, consolidar las plazas (que cada docente tuviera un grupo a cargo y no dos como fue al inicio, nombrar asistentes), atender de la mejor forma posible niños y niñas durante 10 horas diarias (posteriormente disminuyen a 9 horas diarias), consolidar la Asociación de Padres (hoy llamada Asociación de Familias), y demás tareas, fueron "el trajín cotidiano".

Muchas las instituciones (INS, ICE, RECOPE, Ministerio de Trabajo, Junta de Protección Social, Empresas Dada) siguieron el ejemplo de la Universidad de Costa Rica y, con la asesoría del CIL, crearon sus propios servicios para la atención de los hijos y las hijas de sus funcionarios y funcionarias.

Además otras instituciones, como los Centros de Educación y Nutrición y los Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral del Ministerio de Salud y muchas aulas del Ministerio de Educación Pública se han visto beneficiados (aún hoy) con la asesoría del CIL. Esto sin contar el efecto multiplicador que provoca esta participación en la sociedad.

Sin embargo, en todo este proceso, el CIL era juez y parte. Agravado por la poca vinculación con las unidades académicas (cada vez menor a partir del inicio de funciones) lo que significó que no fuera lo suficientemente observado y divulgado (tarea que correspondía primordialmente a las unidades académicas).

Pedagógicamente hablando, el CIL inicia su trabajo con base en el desarrollo de destrezas y de centros de interés (abordaje conductual) hasta mediados de 1985. Posteriormente, gracias a la formación de algunas docentes, se inicia la aplicación del "currículum con orientación cognitiva", que incluía la aplicación de "Metodología Juego Trabajo" y los postulados de "Niños Pequeños en Acción".

---

25 Fuente: Documento "Sistematización (descripción y análisis de la experiencia del Centro Infantil Laboratorio 1984 – 1990), Equipo Técnico del CIL

Unos años antes de 1991 se logra una beca para el CIL en el primer curso en Costa Rica de Formación de Guías Montessori impartido por el Comité Hispano Montessori, en el cual participa una encargada de nivel. Ya en 1991 se incorpora una estudiante-practicante, previamente formada como Guía Montessori, y se estructura un aula con base en los postulados Montessori.

En ese mismo año se nombra una asistente y dos niñeras a cargo de la puesta en práctica de un plan piloto con niños y con niñas menores de 3 años. Es esta asistente, como parte de su Trabajo Final de Graduación, quien elabora una propuesta curricular, basada en los principios de la Educación Personalizada. A partir de ahí surge el llamado pre-nivel. Durante dos y medio años se valida la propuesta, en 1993 se establece, en procura de la estabilidad emocional de los niños y de las niñas, la posibilidad de que sea una misma maestra quien acompañe a los chicos y a las chicas durante su estadía en el CIL. Y en 1994, por primera vez, pre-nivel es llamado primer nivel y un grupo de chicos y chicas se forma en esta modalidad durante cuatro años. Posteriormente, con la propuesta de la valoración del ambiente, y con los aportes y experiencia de la profesora que lo tiene a cargo, se cuenta hoy con una modalidad de atención basada en los principios de educación personalizada que procura básicamente el desarrollo de la inteligencia emocional de los niños y las niñas en el aula.

Desde 1992 y a la fecha, dos funcionarias se dedican a profundizar los postulados y la aplicación del Currículo Integrado con enfoque constructivista, actualmente enriquecido con los postulados de la filosofía Holística.

Es de resaltar que todas estas iniciativas significaron para la Universidad de Costa Rica y para la sociedad en general: (1) contar con aulas modelo costarricenses, (2) contar con materiales elaborados en Costa Rica, (3) publicar gran cantidad de artículos y videos en Costa Rica y otros países y (4) ser una de las primeras instancias universitarias que desarrolló proyectos en equidad, en educación ambiental y en educación para la paz.

Toda esta evolución en el currículo se generó internamente y con poca divulgación. Las Escuelas de Psicología y de Trabajo Social participaron en este proceso, mientras que la relación con la Facultad de Educación, específicamente con la Sección de Preescolar, se interrumpe definitivamente en 1996, año en que se finaliza la participación de practicantes de Experiencia Profesional. Esto último debido a diferencias técnicas y académicas entre ambas partes, como por ejemplo la visión filosófica de la educación, el rol y la responsabilidad de las practicantes, los nombramientos académicos. No hay datos escritos de este proceso, salvo algunas cartas y actas de Junta Directiva.

Con base en lo anterior, puede observarse como el Centro Infantil Laboratorio se esforzó por cumplir funciones de Acción Social, Docencia e Investigación, (1) como modelo de centro infantil y como servicio, (2) como espacio laboratorio para la docencia (prácticas de estudiantes en los escenarios educativos del CIL, especialmente de la Facultad de Educación y de la Escuela de Psicología, (3) como espacio para la investigación porque, aunque no se hayan inscrito en la Vicerrectoría correspondiente, si están plasmadas algunas experiencias en folletos y documentos variados.

En la historia de vida del CIL prevaleció la política de anteponer las necesidades de los niños y de las niñas a las necesidades de los funcionarios y las funcionarias y de la Universidad en general. Tarea incuestionable si se analiza en función de los recursos humanos y materiales disponibles en ese momento.

Ya al inicio de la década de los noventa el CIL:

1. Es un MODELO INSTITUCIONAL DE ATENCIÓN A LA INTEGRAL y UN SERVICIO ORGANIZADO para niños y niñas de dos años y medio hasta cinco años y tres meses de edad, hijos de funcionarios y estudiantes de la Universidad de Costa Rica y de familias de la comunidad del Cantón de Montes de Oca,
2. Realiza funciones de investigación, de salud, educativas y sociales,

3. Educa ciudadanos y ciudadanas para la autonomía mediante la actividad espontánea y cotidiana en interacción con el ambiente.
4. Con políticas que promueven:
   - La organización de ambientes positivos para el crecimiento,
   - La vinculación con las unidades académicas,
   - La creación de proyectos interdisciplinarios,
   - La realización y difusión de investigaciones,
   - La divulgación y publicación de conocimientos construidos.
5. Mediante las siguientes estrategias:
   - Ofrecer el 70%, 20% y 10% del cupo total a hijos e hijas de funcionarios (as), de estudiantes y de familias de la comunidad respectivamente,
   - Definir mecanismos para la coordinación con las unidades académicas, orientadas especialmente a la formulación de proyectos y actividades conjuntas,
   - Ofrecer la experiencia a otras instituciones similares,
   - Formular y poner en práctica metodologías para la atención integral de niños y niñas,
   - Integrar a los padres y a las madres de familia,
   - Procurar la capacitación y actualización permanente del personal del CIL.

## ALGUNAS EXPERIENCIAS EXITOSAS

En el marco de esas acciones sustantivas (docencia, investigación y acción social) resaltan experiencias exitosas con múltiples unidades académicas de la UCR:

- APOYO PSICOSOCIAL, Escuela de Trabajo Social, Escuela de Psicología.
- INCORPORACIÓN DE LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES AL QUEHACER DEL AULA, Escuela de Trabajo Social.
- BIBLIOTECA INFANTIL, Escuela de Bibliotecología y ciencias de la información.
- FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS, Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva.
- ESCUELA PARA MADRES Y PADRES, Escuela de Psicología.
- ACERCAMIENTO A UNA SEGUNDA LENGUA, Escuela de Lenguas Modernas.
- SERVICIO DE ALIMENTACIÓN, Escuela de Nutrición.
- PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA SALUD, Escuelas de Nutrición, de Enfermería, de Psicología, de Trabajo Social, así como la Facultad de Medicina y de Odontología, el Programa de Atención Integral en Salud.
- EXPLORACIÓN SENSORIAL POR MEDIO DE LA MÚSICA, Escuela de Artes Musicales.
- DESARROLLO MOTOR, Escuela de Educación Física y Deportes.
- PRÁCTICAS ACADÉMICAS DE ESTUDIANTES, diversas unidades académicas.
- EDUCACIÓN PREESCOLAR CON PRINCIPIOS DE PAZ Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE, Instituto de Investigaciones Psicológicas.
- LA EDUCACIÓN PREESCOLAR EN LA ERA DIGITAL: RETOS Y DESAFÍOS, Instituto de Investigaciones en Educación.
- RECOPILACIÓN HISTÓRICA DE LOS DIFERENTES ENFOQUES CURRICULARES UTILIZADOS DESDE 1984, Centro Infantil Laboratorio.
- PROGRAMA DE VISITAS E INVESTIGACIONES.
- PROYECTOS DESARROLLADOS CON OTRAS INSTITUCIONES.

## EL CAMINO POR ANDAR 2005 -.....

Si bien es cierto el camino andado es muy exitoso y se ha logrado cumplir en gran medida los objetivos, también es cierto que ante el cambio de época actual que afecta directamente al contexto, el CIL se encuentra vulnerable e inseguro, así como con el desafío de continuar respondiendo al contexto para continuar siendo relevante y pertinente.

Ahora bien, este cambio de época, es decir, de reglas, de ideas y de mecanismos, nos exige tomar una posición ética y política. Esta, en el caso del CIL, y producto de una construcción colectiva, es una posición contextual desde un enfoque de derechos.

Por lo tanto actualmente el esfuerzo institucional se concentra en continuar realizando acciones de docencia, investigación y acción social, pero con la mirada hacia el contexto.

Para realizar esto, se han vivido dos procesos paralelos, uno, la construcción colectiva de un marco organizacional para los Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica y otro, la definición del CONTRATO SOCIAL de CIL en particular.

El MARCO ORGANIZACIONAL contempla la misión, la visión, los objetivos y valores de los Centros Infantiles Universitarios y el CONTRATO SOCIAL define nuestra visión de mundo, presenta los desafíos que observamos en la sociedad específicamente en nuestra área de acción (educación preescolar y transdisciplinariedad) así como los compromisos institucionales asumidos ante esos desafíos.

A partir de los desafíos y los compromisos adquiridos en el CONTRATO SOCIAL, el CIL se encuentra desarrollando propuestas institucionales en función de sus talentos humanos, de sus recursos materiales y financieros, así como de las alianzas estratégicas que se encuentran en el contexto, así como construyendo una nueva forma de estructura organizativa.

## MARCO ORGANIZACIONAL

### MISIÓN:

Contribuir con el desarrollo integral de la niñez, sus familias, comunidades y del sistema educativo nacional, mediante una atención transdisciplinaria que conlleve a la realización plena de las personas, para la construcción de una sociedad holística.

### VISIÓN:

Los Centros Infantiles Universitarios, como programas institucionales transdisciplinarios, mediante funciones de investigación, docencia y acción social, generan innovaciones educativas desde un enfoque de derechos, con el fin de contribuir con propositividad y criticidad al mejoramiento de las políticas educativas nacionales.

### PRINCIPIOS Y VALORES

Compromiso Social - Excelencia Académica - Autonomía - Respeto a la persona y aceptación de las diferencias.

**Objetivo General:**

Promover la construcción permanente de procesos transdisciplinarios de atención y gestión de servicios a la infancia, con enfoque de derechos, que posibiliten investigar, innovar, mejorar e interactuar con la sociedad, en respuesta a las demandas de la época actual.

**Objetivos Específicos:**

1. Ofrecer un espacio de oportunidades de desarrollo para la construcción y fortalecimiento de las potencialidades y valores de los niños, las niñas, sus familias, la comunidad universitaria y extra universitaria.

2. Participar en las transformaciones que el sistema educativo necesita para el logro del bien común mediante el intercambio permanente entre la Universidad de Costa Rica y la sociedad.

## CONTRATO SOCIAL

### VISIÓN DE MUNDO:

El Centro Infantil Universitario de la Universidad de Costa Rica concibe al mundo como un todo integrado por seres interdependientes, con el talento para crear conocimientos partiendo de su espiritualidad y sus vivencias en el cual el conocimiento no está desligado del amor y de la esperanza.

### DESAFÍOS DEL CONTEXTO:

- Acceso a espacios significativos, saludables y de calidad para la autorrealización de la niñez.
- Autonomía en la toma de decisiones para el beneficio individual y colectivo
- Sostenibilidad en el Desarrollo de la sociedad.
- Inclusión de la diversidad en la práctica pedagógica real.

### COMPROMISOS HACIA EL CONTEXTO:

- Interacción permanente con centros infantiles nacionales, centros de formación de docentes y la sociedad en general.
- Formar parte e incidir en la discusión nacional en el tema de la niñez.
- Creación de oportunidades para la construcción de la autonomía.
- Corresponsabilidad en la vivencia cotidiana de acuerdo con la sostenibilidad para el desarrollo.
- Construcción de espacios para lograr la inclusión social desde una vivencia cotidiana.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Para efectos de responder a los desafíos el CIL está creando varias propuestas:

- La Unidad Pedagógica y de Comunidades de Aprendizaje, encargada de coordinar los servicios pedagógicos, la formulación y desarrollo de proyectos y las alianzas estratégicas con el entorno, así como la organización de actividades intra y extra institucionales, para una permanente vinculación con el contexto.
- La Unidad Transdisciplinaria, que coordina los servicios psicosociales y de salud mediante la aplicación de protocolos y prácticas profesionalizantes. Asimismo promueve la inscripción de proyectos.
- La Unidad Administrativa, que coordina la formulación y ejecución presupuestaria, tanto de los costos de operación, los procedimientos de recepción de ingresos y ejecución de los gastos, sino también de la ejecución de los Fondos Especiales de Desarrollo, así como del Fondo para la asignación de becas.

## CONCLUSIONES

Vivir en un cambio de época implica grandes desafíos. Empezando por entender el contexto, que es permanentemente cambiante, diverso y exigente, en una era en que el conocimiento practico es esencial para formar parte del engranaje o de las redes existentes. Además exige la redefinición de ideas, mecanismos e instrumentos para influir en la sociedad, considerándola vulnerable, dada la turbulencia del entorno.

Las revoluciones presentes exigen al sistema educativo, en general, y a cada una de las personas que se desenvuelven en el ámbito educativo, en particular, un cambio de paradigmas. Eso significa un cambio en la forma de ver el entorno. Las soluciones a los problemas cotidianos no pueden resolverse bajo las reglas anteriores porque estas ya no son válidas. Es necesario reinventar las

reglas, y esto solo puede hacerse en la colectividad y como respuesta a los desafíos del contexto más inmediato, tomando en cuenta la turbulencia mundial.

Cualquier organización exitosa en el pasado no tiene la certeza de continuar siéndolo. Debe posicionarse en el contexto, ser relevante y pertinente, es decir responder a las necesidades de los seres vivos, que en el caso del Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica, se pretende hacer desde criterios como la justicia social, la equidad, el respeto a las personas y aceptación de las diferencias.

El CIL quiere ser sostenible, quiere seguir aportando a la sociedad, como parte de la Universidad de Costa Rica. Y para lograrlo ha elegido comprometerse mediante un MARCO ORGANIZACIONAL INSTITUCIONAL y un CONTRATO SOCIAL, que le permitirán tener un norte claro en la construcción de propuestas para el mejoramiento social.

## BIBLIOGRAFÍA


Carro, C. y otras. **Derechos de la Niñez y de la Adolescencia:** Un compromiso que interroga. Fundación Promoción, Capacitación y Acción Alternativa (PROCAL). Diseño Editorial. San José Costa Rica 2003

Castells, M. (2005a). **Biografía, obras y algunos artículos.** Recuperado el 27 de mayo del 2005, de http://www.castellsarticulos.html

Castells, M (2005b). **La dimensión cultural de Internet.** Recuperado el 27 de mayo del 2005. http://www.Castellsyladimensiónculturalinternet.htm .

Chavarría, M. C. (1993). **Tendencias políticas de la educación preescolar.** San José. Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Chavarría, M. C. (2004) Comunicación personal. **Centro Infantil Laboratorio**, Universidad de Costa Rica.

Defensoría de los Habitantes. **Código de la Niñez y la Adolescencia.** Ley N. 7739. Aprobado por la Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica el 13 de diciembre de 1997.

De Souza S., J. (2001). **¿Una época de cambios o un cambio de época? Elementos de referencia para interpretar las contradicciones del momento actual**. Publicación mensual del Instituto Científico de Culturas Indígenas. Año 3, No. 25, abril del 2001. Fundación ISNAR, San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2003, a) **Conferencia: "La academia del Siglo XXI y los programas de Acción Social".** Actividad organizada por la Vicerrectoría de Acción Social y realizada el 23 de abril en el Auditorio de la Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2003, b) **Exposición: "Pedagogías en conflicto para la educación en la universidad del siglo XXI".** Primera jornada de intercambio de experiencias innovadoras en la educación universitaria. Actividad organizada por el Consejo Nacional de Rectores y las Vicerrectorías de Vida Estudiantil y realizada en el CENAT el 28 de octubre. San José, Costa Rica.

Documento: **"La Extensión y Acción Social en la Universidad de Costa Rica"** (2003) elaborado por la Dra. Leda Muñoz, Vicerrectora de Acción Social.

Documento "**Sistematización (descripción y análisis de la experiencia del Centro Infantil Laboratorio 1984 – 1990),** Equipo Técnico del CIL

González, V. (2005) Tecnología Digital: Reflexiones pedagógicas y socioculturales. En: **Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"**, Volumen 5, Número 1, Año 2005. Consultado el 14 de septiembre del 2005 en: http://revista.inie.ucr.ac.cr.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos. **Declaración Universal de Derechos Humanos.** Edición Conmemorativa – 40 Aniversario, Fundación Frieddrich Naumam. Segunda Edición corregida_ San José_ Costa Rica_ 1989

Mata, A. (2003). **Conferencia: "Construcción de la identidad personal durante la primera infancia".** Psicóloga "Programa de la mano", Gobierno de Costa Rica. Realizada el 23 de junio en el Auditorio de la Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica.

Meoño, R. (2003). **Vinculación remunerada con el sector externo: un reto para la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica.** Tesis para optar al grado de Maestría en Trabajo Social. Universidad de Costa Rica.

Muñoz, L., otros y otras. Universidad de Costa Rica. Vicerrectoría de Acción Social. (2003). Folleto para divulgación.

Ordóñez, J. (2004). **Ciencia, tecnología y ser humano en el contexto de cambio de época.** Universidad de Costa Rica. Congreso Humanidades, Colombia. Recuperado el 20 enero del 2005, de http://www.utem.cl/congresohumanidades/ponencia/mesa%202/j_ordon.html

Ordóñez, J. (2005). **Los retos de la sociedad del conocimiento en la pedagogía universitaria.** Conferencia en el Departamento de Docencia Universitaria de la Escuela de Formación Docente. Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica. Actividad realizada el jueves 23 de junio del 2005 en la Sede Rodrigo Facio.

Quesada S., Rolando (2001). Los "machetes" en la tercera revolución. Repensando la Educación. En: **Revista Electrónica "Actualidades investigativas en educación"**, 1(1). Año 2001. Consultado el 20 de febrero del 2005 en: http://revista.inie.ucr.ac.cr

Red Universitaria en Primera Infancia. PRIDENA, Universidad de Costa Rica. (2003) **II Simposio sobre los derechos de la Niñez y la Adolescencia.** Realizado el 8, 9 y 10 de septiembre en la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Real Academia Española (2001). **Diccionario de la Lengua Española.** Vigésima segunda Edición. España.

Red Universitaria en Primera Infancia. PRIDENA, Universidad de Costa Rica. (2003) II Simposio sobre los derechos de la Niñez y la Adolescencia. Realizado el 8, 9 y 10 de septiembre en la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC)
Facultad de Educación

ARTÍCULO EN PROCESO DE PUBLICACIÓN EN LA REVISTA ADMINSITRACIÓN UNIVERSITARIA
VICERRECTORÍA DE ADMINISTRACIÓN - UNIVERSIDAD

# LAS PERSONAS QUE CAMBIAN LAS COSAS

## AUTORAS

Licda. Adriana Vindas González, Escuela de Psicología. Psicóloga, Centro Infantil Laboratorio, Universidad de Costa Rica, cileduca@cariari.ucr.ac.cr

Licenciada en Psicología, profesora de la Escuela de Psicología destacada en el Centro Infantil Laboratorio a partir del año 2003. Se ha desempeñado como profesora de la Universidad de Costa Rica desde el 2001, y de otras Universidades Privadas desde 1999.

Ha laborado para la Vicerrectoría de Vida Estudiantil de la Universidad Nacional.

Se dedica a la práctica terapéutica privada desde 1998, en las áreas infantil, adolescente y adultos.

Ha asistido como participante y ponente a congresos y seminarios a nivel nacional e internacional.

M. Sc. Victoria González García, Directora Centro Infantil Laboratorio, Universidad de Costa Rica, cileduca@cariari.ucr.ac.cr, vgonzale@cariari.ucr.ac.cr.

Magíster Scientae en Psicopedagogía, Licenciada en Administración Educativa y Bachiller en Educación Preescolar. Docente de Educación Preescolar durante 10 años en el Ministerio de Educación Pública. Actualmente, desde 1999, se desempeña como Directora del Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio. Docente e investigadora de la Universidad de Costa Rica. Actualmente coordina las Investigaciones del Instituto de Investigaciones en Educación: "La Educación Preescolar en la Era Digital: Retos y Desafíos" y "Proyecto de Gestión Estratégica del Centro Infantil Laboratorio".

Estudios en España en administración educativa y filosofía para niños. Participación en diferentes cursos, talleres, seminarios, simposios y congresos relacionados con diversos tópicos de la educación preescolar y la niñez en general.

## LAS PERSONAS QUE CAMBIAN LAS COSAS

**RESUMEN:** Ante el cambio de época actual, la propuesta de la Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica aparece como una lectura alternativa de la realidad que desafía y convoca a la reflexión y construcción de nuevos caminos desde una mirada basada en la solidaridad, justicia social, respeto, diversidad y sostenibilidad. El Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica, a partir de su contacto con la Red, inicia un proceso de concienciación y construye, una propuesta de gestión estratégica administrativa, dinámica y flexible, con Enfoque de Derechos y bajo una visión holística de mundo. La característica esencial de esta experiencia es la construcción de procesos participativos que demuestran que solo transformando las personas que transforman las cosas se logra construir respuestas coherentes con la Institucionalidad y correspondientes con el contexto, lo cual asegura la sostenibilidad de las instituciones y las organizaciones.

**PALABRAS CLAVES:** CAMBIO DE ÉPOCA HISTÓRICA / RED NUEVO PARADIGMA / HOLISMO / GESTIÓN / ENFOQUE DE DERECHOS.

## ABSTRACT

**ABSTRACT:** Today the world experiments an edge change. The "Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica (RNP)" proposes a new reading of the reality that invite to think and to create new ways and new answers with solidarity, social justice, respect, diversity and sustainability. The "Centro Infantil Laboratorio" of the Universidad de Costa Rica, from his knowledge and contact with the RNP, begins a process of changing mind and brings up a new strategic propose for the management more dynamic and flexible, with Human Right emphasis and holistic vision of the world. The essential characteristic of this experience is the participation processes. This one shows that only changing the people that change things is the right way to build answers coherent with the Institution and correspondents with the context so we can get sustainability of Institutions and Organizations.

**KEY WORDS:** EDGE CHANGE / NEW PARADIGM NET / HOLISM / TO GEST – HUMAN RIGHTS ENPHASIS.

## LAS PERSONAS QUE CAMBIAN LAS COSAS

*"Cuando teníamos todas las respuestas cambiaron las preguntas".*
*(Saber Aymara, citado por Souza, 2003: s.p.).*

Hoy en día todas las organizaciones, en particular las relacionadas con los servicios sociales están viviendo muy intensamente procesos de vulnerabilidad que amenazan su sostenibilidad, es decir su existencia. Esto se debe a un cambio de época histórica que se manifiesta fundamentalmente en la invalidez generalizada de las reglas dominantes en la época del industrialismo.

Las teorías racionalistas y mecánicas imperantes en ese momento, hoy en día, son inválidas. Las personas que integran las organizaciones manifiestan necesidades a las cuales estas teorías no dan respuesta. Las posibles respuestas, son varias a una sola pregunta, y corresponden a las tres visiones de mundo en conflicto. Estas visiones de mundo compiten entre sí para dominar en la época emergente y no ofrecen una única respuesta para las decisiones cotidianas, sino varias respuestas a una misma pregunta.

La teoría de la Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica propone que la elaboración de las respuestas puede hacerse desde nuevos marcos de referencia y que deben, no solamente buscar la eficiencia, la predicción, la cuantificación, el control, sino también la participación, la inovación,el impacto en la calidad de vida y la sostenibilidad del planeta Tierra. Así las respuestas deben comprometerse con la VIDA y no únicamente con el logro de los objetivos y de la ganancia económica en particular.

El Centro Infantil Laboratorio (CIL) de la Universidad de Costa Rica, basado en las premisas propuestas por la Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica, comprende que su sostenibilidad está directamente relacionada con la puesta en práctica de una **estrategia institucional** basada fundamentalmente "en un proceso de interacción social, orientado por una configuración alternativa y dinámica de momentos y macro – pasos, que articulan actores, factores y acciones, para el logro del objetivo institucional, en un determinado contexto que afecta a ambos – estrategia y objetivo –, siendo a su vez afectado por ellos" ((Mato, 2001: 75).

## CONTEXTUALIZACIÓN

*El contexto cambia y a medida que cambia nos cambia.*
*Freddy Álvarez, 2005*

La época en que crecimos y en que crecieron nuestros padres y madres se desarrolló "bajo la influencia de una visión de mundo y de un paradigma tecnológico asociado a un modo de desarrollo

dominante" (Meoño, 2003: 33), es decir, bajo la influencia de la revolución industrial. Esa época histórica se caracterizó por un sistema de ideas, bajo la metáfora "el mundo es una máquina", un sistema de técnicas (tecnológicas-materiales) y unos mecanismos institucionales dominantes (acumulación de capitales) que hacían sostenible las formas de organización social.

Como puede intuirse, sentirse, sospecharse y observarse, desde hace más de cuarenta años este sistema de ideas, de técnicas y de mecanismos institucionales son criticados cada vez con más fuerza, de tal forma que es frecuente escuchar que estamos en una crisis generalizada e irreversible.

> El problema no es que estemos viviendo "una época de cambios" sino "un cambio de época". No se trata de cualquier tipo de cambio, sino de un cambio histórico que lleva consigo cambio de ideas, de técnicas y de instituciones. Desde la perspectiva de las ideas se pasa de un sistema de ideas dominante y universal para interpretar y actuar en el mundo a otro sistema de ideas que pretende ser también dominante y universal. El cambio que estamos viviendo se da entre la tecnología de la época industrial que se basó en la mecánica, química y eléctrica y un nuevo sistema con nuevas técnicas (Ordóñez, 2004: 8)

Es notable como las sociedades actuales se preguntan – cada vez con más fuerza - acerca de su visión de mundo, de su naturaleza, de su rumbo y de prioridades, así como de cuales deben ser sus prioridades y elementos orientadores, porque los que utilizaban no estan funcionando más. Los grupos conscientes del cambio de época histórica entienden la razón de esta revisión y, bajo las contradicciones propias del momento, se están preparando para la época que está siendo forjada: "la época del informacionalismo".

Los cambios de época no son una novedad para la humanidad. Hace más de 200 años , se forja la Revolución Industrial, superando al agrarismo existente, generando *incertidumbre, discontinuidad, inestabilidad, desorientación, inseguridad, perplejidad es decir* ***vulnerabilidad.*** Hoy en día son tres las revoluciones – sociocultural, tecnológica y económica— que están haciendo obsoleta la época del industrialismo y forjando la época del informacionalismo." (De Souza, 2001: 1) en la cual "*la tecnología de la información está generando un nuevo modo de desarrollo y un diferente modo capitalista de producción, de experiencia y de poder*" (Ordóñez, 2004: 6).

Esta transición histórica es planetaria, y todos y todas somos parte del cambio de época, lo cual nos hace vulnerables a los cambios. "*Hablamos de una crisis de todo el planeta, de continentes, de naciones, de organizaciones, de grupos sociales y de ciudadanos, pues ahora, todos y todas somos ciudadanos y ciudadanas de nuestra aldea pero a la vez ciudadanos planetarios"* (Ordóñez, 2004: 11), por lo tanto también las instituciones y las organizaciones deben revisar su sistema de ideas, técnicas y mecanismos con el fin de transformar esta vulnerabilidad actual en sostenibilidad. Si el sistema está en

cuestionamiento generalizado, las organizaciones también lo están. De más está decir que este cambio de época también impacta las organizaciones educativas, en las cuales se transmite, de generación en generación, estos sistemas de ideas, técnicas y mecanismos institucionales.

En este sentido el CIL también ha experimentado su propia crisis, lo cual lo ha llevado a preguntarse, sistemáticamente, y desde hace unos años, cuáles factores del contexto cambiante está afectando su sostenibilidad.

Al igual que al resto de organizaciones, la formas, procesos, métodos y herramientas tradicionales no están siendo pertinentes y es así como en la búsqueda de alternativas se gestan procesos constructivos y participativos.

No está totalmente definida la visión que dominará la próxima época histórica, lo que se puede afirmar es que nos encontramos ante la sustitución del industralismo por el informacionalismo. Estamos experimentando cambios en nuestras formas de relación con las otras formas de vida y con el planeta. *"Nuestro entorno (y el de todo el planeta) se está transformando en forma cualitativa y simultánea, específicamente en las relaciones de producción, las relaciones de poder y las formas de la experiencia humana y cultura*". (Mato, citado por Meoño, 2003: 32).

Las **transformaciones cualitativas en los modos de vida** - la familia, la sexualidad, las relaciones de género, las relaciones interpersonales y sociales, las relaciones con la naturaleza, etc. – están modificando las reglas sociales y su impacto es difícil de anticipar. Los movimientos socioculturales criticaron las premisas de la civilización occidental y desafiaron los valores de la sociedad industrial de consumo: 1. el movimiento ambientalista propuso el concepto de desarrollo sostenible; 2. el cuestionamiento de la autoridad patriarcal abre paso a la cuestión de género; 3. la heterosexualidad es un tipo de relación sexual, pero no el único; 4. la tecnología de la información nos ofrece el octavo continente del Planeta: un continente digital; 5. el cuestionamiento de la ciencia, que concibe al positivismo como una forma más de hacer ciencia pero no la única y la más importante.

Las **transformaciones cualitativas en la cultura** a causa de la penetración de la tecnología de la información en todos los medios y formas de comunicación, en las relaciones sociales, en el tiempo y en el espacio, pierden su dimensión material. La historia no existe y "la sociedad se queda de-secuenciada". Valores e intereses dominantes son construidos sin referencia al pasado ni al futuro. Castells (2005a: s.p.) sintetiza lo anterior de la siguiente manera: "*En un mundo de flujos globales de salud, poder e imágenes, la búsqueda de la identidad colectiva o individual, asignada o construida, se vuelve la fuente fundamental del sentido social*".

La revolución en la tecnología de la información transforma cualitativamente **las relaciones de producción,** convirtiendo la información en insumo y producto, al conocimiento como medio para crear más conocimiento, a la productividad como consecuencia de la innovación tecnológica y a la competitividad como parte de la innovación institucional y la capacidad gerencial.

El ascenso de un nuevo régimen de acumulación de capital, apoyado por la tecnología de la información, está transformando **las relaciones de poder,** poniendo en crisis al Estado-Nación y a la democracia representativa. A través de acuerdos multilaterales, algunos Estados – Naciones con ambiciones expansionistas, y sobre la institucionalidad de cada país, se apropian de técnicas y mecanismos locales, los desaparecen e imponen lo suyo. La ideología del Estado es reemplazada por la ideología del mercado.

Para construir una nueva coherencia institucional, acorde a la nueva época histórica, debe reconstruirse nuevas "reglas del juego", que moldeen la forma de pensar y actuar de los que integran una organización. "Sin embargo, como las "reglas" no se auto-implementan, es imprescindible construir una coherencia gerencial para la dimensión de la gestión, en la que se toman decisiones que generan e influencian acciones. Pero este no es un proceso simple y fácil, pues las contradicciones que caracterizan el momento histórico de un cambio de época también se manifiestan dentro de las organizaciones de desarrollo" (De Souza, en Macas, 2001: s.p.)

Por eso es que el proceso de construcción de un nuevo proyecto institucional o Plan de Desarrollo Estratégico exitoso debe ser gestado con mucha participación, de manera que la interacción social permita las negociaciones necesarias y los acuerdos consensuados para el logro de la sostenibilidad institucional.

Este cambio de época histórico, al que se ha venido haciendo referencia, se genera como producto de tres revoluciones: la revolución sociocultural, la revolución económica y la revolución tecnológica, definidas por De Souza (2001: s.p.) en los siguientes términos:

La *revolución económica*, bajo el paradigma de la rentabilidad económica o competitividad, como la solución para la sostenibilidad. Se relaciona directamente con la llamada globalización, bajo etiquetas como reajuste estructural, reforma económica, modernización productiva, privatización, liberalización, mega-fusiones, reconversión productiva, flexibilidad laboral, dolarización de las economías nacionales, integración regional y fondos competitivos, orientando el cambio del industrialismo hacia el mercantilismo, bajo una ***visión económica de mundo.***

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC
Facultad de Educación

La *revolución tecnológica,* bajo un paradigma de la tecnologización como solución para el desarrollo de los pueblos. Ésta se manifiesta en la formación de redes virtuales y en la integración electrónica de formas (texto, sonido e imagen) y medios de comunicación, así como con la creación de oficinas-en-red, de libros virtuales, de espacios inteligentes (edificios, fábricas, oficinas y residencias, cuyas funciones básicas son manejadas por computadoras independientes de un operador humano) que cambian la época del industrialismo hacia la tecnologización bajo una ***visión cibernética de mundo***.

La *revolución sociocultural*, bajo un paradigma contextual que respeta todas las formas de vida y al derecho que tienen de contar con un hogar (planeta Tierra) en el futuro. Cambios en la participación social (incorporación de las mujeres, de las personas con alguna discapacidad) así como la firma de tratados y de convenciones sobre los derechos humanos son la evidencia de una construcción colectiva para lograr una equidad en el acceso a las oportunidades para el desarrollo humano sostenible. Estas personas están transformando el industrialismo por el contexto humano bajo una ***visión holística de mundo.***

## UNA VISIÓN HOLÍSTICA DE MUNDO

Una visión de mundo es un sistema de ideas, es una "ventana conceptual" por la que vemos al mundo y lo interpretamos, para comprenderlo y transformarlo. Al hacerlo tomamos de nuestro sistema de ideas nuestros "valores, creencias, principios, premisas, conceptos, enfoques, etc." que afectan directamente nuestras decisiones y acciones "hacia todos los aspectos de nuestra experiencia humana en el universo" (De Souza, en Macas, 2001: s.p.)

En un cambio de época histórica nuestra visión de mundo es presionada al cambio. Si interpretamos a la visión de mundo como la herramienta cultural más poderosa de que dispone un grupo social, una comunidad o una sociedad para interpretar su pasado, comprender su presente y construir su futuro, estamos entendiendo que esta nueva visión de mundo que asumamos debe ser construida colectivamente, muy particularmente cuando este grupo de personas conforman una organización.

Esto toma gran relevancia considerando la competencia entre visiones de mundo en conflicto para prevalecer en la época emergente. "Aún cuando una de ellas llegue a establecerse como dominante, la humanidad va a convivir con las contradicciones y consecuencias de la lucha dialéctica entre los intereses e influencias generados a partir de las premisas, promesas y compromisos de las tres". (Ídem)

La Visión Holista de Mundo, motivadora de la revolución sociocultural en marcha, toma en cuenta elementos del contexto mucho más complejos que en las otras dos visiones. Al asumir que estamos todos y todas vulnerables, los promotores de esta revolución proponen una visión sistémica de mundo, bajo la

cual todo está interconectado en la Tierra y en el cosmos, en una interdependencia que no es sinónimo de armonía sino más bien de grandes contradicciones y desacuerdos.

Desde una visión holista, el **mundo** es un sistema complejo y dinámico, con múltiples dimensiones y funciones interconectadas; la **existencia** se orienta por premisas como valores, sostenibilidad, complejidad, diversidad, no-linealidad, interdependencia, naturaleza, sociedad, cultura, equidad, participación, interacción, construcción, sistemas blandos, talentos humanos, solidaridad; la **historia** es la interconexión entre el pasado, presente y futuro. El presente es producto del pasado y el futuro es producto del presente; la **finalidad** es la sostenibilidad de la calidad de vida en el planeta; el **contexto** no es uno solo, son tantos "contextos" como realidades socialmente construidas por las decisiones y acciones derivadas de estas diferentes percepciones de la realidad; la **realidad** es compleja, cambiante, interrelacionada; la **organización** es un sistema abierto y dinámico, con las principales características y contradicciones de los otros sistemas con los cuales intercambia, debiendo ser gerenciada bajo un enfoque necesariamente sistémico; las **personas** percibidas como ciudadanas y ciudadanos con imaginación infinita y con capacidad de pensar y de crear más allá de su conocimiento y experiencias previas, que son gerenciados como "talentos" humanos; los **modelos de intervención para el desarrollo** son centrados en el contexto (entorno), que incluye al mercado ( su oferta y demanda) y los avances tecnológico. Pero por encima de ellos es prioridad la realidad material y social y sus desafíos; el **progreso** se concibe como el desarrollo sostenible (humano y social); el **crecimiento económico y tecnológico** son un complemento y apoyo para el crecimiento más importante: "el de sostenibilidad y de equidad, necesarias para la existencia de todas las formas de vida en el Planeta y la **tecnociencia** es desarrollada para las realidades locales y permite versatilidad en su manejo.

Ante este panorama, las personas que integran las organizaciones y las instituciones deben tomar conciencia del cambio histórico que les ha correspondido vivir y de ahí la importancia de negociar y acordar el conjunto de premisas que orientarán la toma de decisiones y disminuir al máximo las contradicciones, bajo el "poder del argumento" y no el "argumento del poder".

> "Una organización de desarrollo debe hacer primero una reflexión ética antes de tomar la decisión política para la adopción del conjunto de premisas de una de estas visiones de mundo; solamente después debe importar algunos elementos de las otras visiones de mundo, bajo la regla no negociable de que estos elementos no pueden estar en conflicto con las premisas de la visión adoptada." (De Souza, en Macas, 2001: s.p.)

Por lo tanto las organizaciones y en particular las educativas deben – obligatoriamente – preguntarse ¿Cuál, entre las tres visiones de mundo – cibernética (mecánica), mercadológica

(económica) y contextual – es la más relevante (y por qué) para el éxito de la organización, considerando la naturaleza de su mandato institucional? La respuesta solo podrá construirse con la participación de todos los talentos humanos que la constituyen y en la medida en que estos a su vez se pregunten por los significados de los conceptos en juego; por ejemplo los conceptos de éxito y/o camino; buscando siempre la coeherencia entre acciones y pensamiento.

La Red Nuevo Paradigma en América Latina, según Souza (2005: s.p.), sostiene que el 80% de las iniciativas de desarrollo generadas en latinoamerica en los últimos años, se sustentaban en alguna de las tres revoluciones mencionadas anteriormente.. Este dato es una evidencia más del cambio de época histórica que vivimos y que impacta a América Latina, quien, bajo la presión del contexto, está muy vulnerable.

Los cambios que sentimos, y que no podemos controlar, los podemos conocer y comprender, desde un modo de interpretación particular, es decir desde alguna de las tres visiones en conflicto. Asumir una visión holista implica comprender al conocer sus desafíos de acceso, inclusión, sostenibilidad y autonomía, así como asumir compromisos al respecto.

En América Latina se presentan diversos movimientos con el objetivo de fortalecer la visión holística de mundo. Movimientos indígenas, sociales, ambientales, que desde sus respectivos contextos se están movilizando, ya sea mediante la denuncia, como mediante la participación política y/o social.

Desde esta perspectiva holista el conocimiento relevante para nuestro bienestar no lo construyen otras personas desde otros contextos más desarrollados. Sino que son las personas, en su propio contexto, las únicas con el derecho a elegir, de acuerdo con sus historias de vida personal, social , institucional y nacional, sus propias respuestas en beneficio de la calidad de vida, así como para la innovación y la sostenibilidad institucional.

> "Desde el tiempo de la colonia hasta los momentos actuales en América Latina, el conocimiento ha sido campo de lucha y de tensión porque dentro de él están en juego las diferentes representaciones y versiones de la verdad y de la realidad, los saberes que construyen estas verdades y la validez de cada una como también las intersecciones con asuntos de poder. La academia en general, pero especialmente las ciencias sociales tanto del Norte como del mismo Sur, han tenido un papel clave en elevar el conocimiento considerado universal/global- lo que Foucault llama el archivo cultural occidental- y de objetivizar y relegar a un estatus inferior el conocimiento local, "nativo" o situado". (Walsh, en Macas, 2001: s.p.)

Es este contexto el que impregna la infancia latinoamericana. Los Centros Educativos Infantiles no están excluidos de esta dinámica, por lo que el Centro Infantil Laboratorio asume el desafío de aliarse a todos los esfuerzos que la sociedad haga desde una visión holística de mundo y particularmente en el

ámbito de la niñez latinoamericana. Un desafió como éste, implica convocar e impactar a todas las personas involucradas en la institución por medio de un proceso de transformación reflexiva y personal, que conlleve a la consolidación de seres humanos más integrales y felices; que logren convivivir y desarrollarse de manera plena y en sintonía planetaria

En este contexto, resulta importante reseñar brevemente la historia de la Red Nuevo Paradigma en Latinoamerica; ésta nace en 1991 para la Innovación Institucional en América Latina (RNP) con la intención de contribuir a que sea la visión holística contextual de mundo la que predomine sobre las otras dos en la nueva época del informacionalismo, abandonando la pedagogía de la respuesta y asumiendo la **pedagogía de la pregunta**, considerada por Souza (2005c: p.22) "el pasaporte ético – político para el mundo de los constructores de caminos que todavía no existen".

Inicia como un proyecto de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSyE), para el fortalecimiento de la administración de la investigación agrícola en la región (1991) con un mandato inicial asociado a la investigación agrícola. Sin embargo esta propuesta fue adoptada progresivamente por otras áreas como la salud, la educación y la administración.

En el año 2000 este proyecto define su nueva identidad, trasformándose en una Red, con una firme intención: crear una perspectiva epistemológica y demarcar una posición política para la innovación institucional desde la región, diferente a la innovación que ha prevalecido oficialmente en América Latina.

Aún cuando la génesis de la Red está enmarcada en el campo agroalimentario, ésta también ha asumido retos en el campo de la planificación, seguimiento y evaluación (1992-1994), la planificación estratégica (1995), la gestión estratégica del cambio institucional (1999 - 2001) y la innovación institucional a partir del año 2002. En este proceso evolutivo, las personas que integran la Red llegan a la siguiente concluisión: para transformar las cosas debe prevalecer la transformación de las personas que cambian las cosas.

En América Latina muchos países están integrados a la RNP, entre estos Brasil, Cuba, México, Panamá, Perú, Venezuela, Ecuador. El caso de Costa Rica es curioso porque este país no estaba contemplado en los objetivos de la Red para América Latina, sino que los talentos humanos profesionales que conocieron la Red y que coincidieron con las premisas propuestas se incorporaron por iniciativa personal y profesional, incorporando a la vez a las instituciones en las que laboran, obteniendo en la Red la claridad que necesitaban para tomar el contexto como referencia, prevaleciendo la

conciencia y el convencimiento para trabajar a favor de una coherencia interpersonal, organizacional e institucional.

> "El elemento más importante que impulsó el cambio, fue entonces el talento humano y su talante. Talento Humano en tanto conciencia de la persona de su capacidad humana. Talante humano en tanto la persona se empodera de su propia capacidad". (Álvarez, 2005: 102)

En este contexto tres instituciones costarricenses, de los sectores agropecuario, educativo y salud, son las que se han incorporado a la RNP. Este fenómeno es interesante, considerando que éstos sectores están siendo afectados por las transformaciones radicales del contexto, como por ejemplo la diversificación de cultivos y las nuevas actividades agroalimentarias, la incorporación de la tecnología en la educación, la oferta académica de las Universidades y la reforma del sector salud hacia un modelo de organización basado en acuerdos contractuales entre entidades públicas y privadas. Estas instituciones son: el Instituto Nacional de Innovación y Transferencia en Tecnología Agropecuaria (INTA), la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

Los talentos humanos de estas Instituciones gestaron el cambio, lo apoyaron políticamente y participaron en su ejecución y generaron iniciativas de innovación institucional basadas en nuevos modos de interpretación y de intervención. Asimismo están reconociendo la relación entre vulnerabilidad y sostenibilidad, así como entre coherencia y correspondencia, están fortaleciendo la imaginación para la construcción de escenarios futuros y practicando el pensamiento estratégico. Las autoridades de las tres instituciones han apoyado los planteamientos de la Red para construir los nuevos marcos conceptuales y operativos.

Desde el mes de noviembre del año 2005, el grupo gestor en Costa Rica de la Red Nuevo Paradigma, está integrado por personas comprometidas con las premisas de la red y representantes de las tres Instituciones mencionadas anteriormente, quienes han gestado un proyecto universitario de Acción Social, a nivel local, llamado "Hacia la consolidación de la Red Osadía Institucional" (inscrito en la Escuela de Trabajo Social), con el fin de consolidar y hacer sostenible la Red Nuevo Paradigma en Costa Rica.

En términos epistemológicos la Red Nuevo Paradigma en América Latina (RNP) parte de la necesidad de construcción, fragmentación y reconstrucción de nuevos conceptos y modos de interpretación, así como de una decodificación de la cotidianidad. En otras palabras, muy cerca de la propuesta de Freire y Vigotsky, el aprendizaje se desarrolla en nuestra zona de desarrollo próximo fortaleciendo nuestra imaginación, observando nuestro contexto para transformarlo y creando nuestras

propias realidades, siempre en interacción con nuestro entorno y las con personas que hay en él, tanto como parte de nuestra propia cultura como de otras, sin olvidar nuestra historia.

Una de las premisas esenciales de la Red es el "Bienestar inclusivo". Es decir que en caso de propuestas conflictivas, prevalece la que beneficie al mayor número de individuos, grupos sociales, comunidades, organizaciones, sociedades y/o formas y modos de vida. (De Souza, 2004: 1)

> "Cultivamos la esperanza de que algunos movimientos sociales que luchan por la construcción de un mundo mejor acepten entre ellos a la RED, de manera que nos convirtamos también en un movimiento social. Ellos consideran que otro mundo es posible. Nosotros también. Podemos compartir elementos de referencia para contribuir a la construcción de otra institucionalidad para otro mundo, bajo la influencia del principio del bienestar inclusivo" (Álvarez, 2005, p. 50)

La teoría de la Red Nuevo Paradigma se fundamenta en que la "fuente de acción es la emoción, no la razón" (Russel, citado por Álvarez, 2005, p.57). Por lo tanto la acción debe existir junto con el deseo de hacer, incluyendo con este deseo los valores, ideas, compromisos de los diferentes talentos. Siendo una acción consciente y realizada construyendo y reconstruyendo la realidad.

El modo de intervención en el contexto, para la RNP, concibe que el conocimiento es una construcción negociada por los talentos humanos participantes y no es un mandato de una autoridad, por lo tanto en el campo de la innovación institucional es imposible generar cambios institucionales sin un cambio profundo en la forma de pensar y de actuar. La teoría contextual de la RNP se concentra en el "desarrollo de" sobre el "desarrollo en", es decir, un desarrollo desde la propia historia y cultura institucional posicionándose desde una visión de mundo contextual. Para su puesta en práctica cuenta con las siguientes "verdades":

El **aprendizaje organizacional** es una construcción de un conocimiento en el contexto de su aplicación, sabiendo porque y como se "desaprenden" las premisas y supuestos previos. La innovación es el resultado de la interacción social. En el caso del CIL ha empezado a cambiar el sistema de ideas, pasando de la inmovilidad ante situaciones por resolver, a la nueva idea de "propuestas". Con este sistema las personas imaginan posibles respuestas a situaciones conflictivas y las negocian con las personas involucradas con el tema. En este sentido se está "desaprendiendo" la idea de autoridad vertical con el argumento del poder, que todo lo resuelve, al "poder del argumento", resolviendo todas juntas.

Las **configuraciones organizacionales** se dan en una dinámica en red, en la cual los talentos humanos pueden tener conciencia de la necesidad de pensar, decidir y actuar como parte de una iniciativa basada en una red de relaciones. Las redes inter-relacionadas en el CIL tienen dos grandes núcleos. La Unidad Pedagógica y Comunidades de Aprendizaje (UPECA) y la Unidad de Innovación

Institucional (UINI). Aún cuando estas dos Unidades tiene un objetivo específico – una la gestión pedagógica y otra la gestión para la sostenibilidad – la frontera entre ambas no se puede dibujar, sino más bien lo contrario: hay una gran interdependencia entre ellas.

**El modelo institucional de gestión:** las reglas de la gestión son negociadas colectivamente y seguidas de manera conciente por todos los gerentes, influenciando su forma de pensar, decidir y actuar. Esto se ha puesto en práctica con una Estructura Organizativa innovadora, que coloca al contexto y a sus necesidades como la prioridad, el "norte", de manera que la jerarquía de autoridad y las premisas filosóficas están al servicio de las necesidades del contexto. Vuelve a aplicarse el prinipio del "poder del argumento" dado que cada iniciativa de la organización, para ser desarrollada, debe tener coherencia interna y correspondencia externa.

**La práctica de la participación:** la innovación institucional emerge de las interacciones humanas. La participación crítica e interactiva para que mediante análisis conjuntos se negocien nuevas configuraciones y nuevas reglas. Entendiendo "participación" como el poder de influenciar la toma de decisiones, en el CIL se han creado varios tipos de decisiones. Aquellas en las que participa todo el personal, y aquellas en que únicamente participan las personas que se verán afectadas por la decisión. La toma de decisiones siempre se orienta por el principio del "bienestar inclusivo" y el "interés superior del niño y la niña" y marca las argumentaciones al respecto.

**El desarrollo de estrategias:** la estrategia es una configuración alternativa, es un camino a seguir, negociado y definido por todos los talentos humanos. No hay estrategias perfectas, pero puede estar acompañada de otras estrategias en las "dimensiones política, económica, técnica, cultural, social y otros" (Álvarez, 2005, p.68). Para el CIL son varias las estrategias. En primer lugar la interacción, pero no cualquiera, sino aquella que sea "formativa". Para lograr esta interacción formativa es esencial el establecimiento de Alianzas Estratégicas, tanto dentro de la Institución (UCR) como fuera de ella. Claro está que deben construirse criterios con coherencia para determinar quienes son los posibles aliados al CIL. Además está la estrategia de la inclusión y participación en el ámbito de la niñez y la adolescencia.

**El arte de transformar las personas:** Cambio conceptual en las formas de ser, sentir, pensar y actuar de aquellos que deseen pasar de vulnerabilidad a sostenibilidad. La transformación de las personas, para que ellas transformen las cosas, es un proceso lento, que pasa por el tema de la transformación de la cultura, es decir del modo como actuamos e innovamos en el contexto. Por supuesto que esto está influenciado por el sistema de ideas dominante. De manera que constantemente se revisa el paradigma desde el que se actúa, en un proceso de decodificación y codificación de nuestras

ideas. Decodificando – es decir analizando y ccomprendiendo – nuestro actuar cotidiano, nos transformamos y haciéndolo, transformamos las cosas, buscando la coherencia y la correspondencia, es decir la sostenibilidad institucional.

## EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Los antecedentes de la primera universidad se encuentran en la Edad Media, establecida cuando se constituyen corporaciones con el objeto de formalizar el proceso de enseñanza.

> "La esencia de la Universidad "radica en el conocimiento del que son portadores los profesores....Se definía básicamente por tres aspectos: la búsqueda de la verdad, la libertad y la autonomía". .... La esencia se manifiesta en tres elementos: la índole de su misión, la libertad de accionar, y su finalidad de servicio público". (López, 2004: 18 - 21)

El compromiso social en la universidad latinoamericana, es decir la acción social, nace a raíz del Movimiento de Córdoba en 1918. En otras palabras, según Delich (citado por López, 2004: 22) se vincula a la universidad con la sociedad, la acerca a los sectores populares. Como parte del proceso se crean universidades, las cuales generaron en su interior grupos de interés.

> "Hoy existe la percepción de una crisis de adaptación del sector (la educación universitaria) a las nuevas condiciones del desarrollo. Los síntomas son variados y se manifiestan de distinta manera en cada país. En común, sin embargo, autoridades, expertos y diversos informes nacionales e internacionales apuntan hacia claros síntomas de mal funcionamiento en tres dimensiones: escasa calidad de los procesos y resultados; reducida equidad y abundantes problemas de eficiencia interna". (Arrién, en: Macas, 2001: s.p.)

Si la universidad nace con principios holistas, y siendo ésta una visión de mundo que, hoy en día, compite con la visión mecánica y económica, el papel de la universidad latinoamericana es, obviamente, el de fortalecer la visión de mundo holística, desde todos sus ámbitos de acción. Sin embargo actualmente es posible observar que toma fuerza el concepto de calidad de la educación, medida desde moldes impuestos por grupos ajenos al contexto específico de la Universidad y que además evalúan procesos internos que miden a estudiantes como insumo y producto de la máquina, desde una visión mecánica de mundo.

La naturaleza de la universidad tiene que ver con la construcción y distribución del conocimiento científico, social, técnico, cultural, artístico, así como con el desarrollo y crecimiento de la sociedad. Por tanto debe ser excelente, siempre en concordancia con su visión de mundo, que de acuerdo con su mandato institucional, debe ser holística.

Por lo tanto en la universidad debe prevalecer la práctica de procesos educativos bajo un paradigma constructivista crítico y complejo. Es decir que sistemáticamente se promueva el aprender a aprender, el aprender a ser, el aprender a actuar y a hacer, el aprender a convivir y el aprender a emprender. El fin último de la educación universitaria debería ser la persona en interdependencia con su entorno, por encima de la acumulación de conocimientos construidos por otras personas para imitar. Se trata de desarrollar la capacidad de construir conocimientos, de participar activamente en la imaginación y construcción de respuestas a las necesidades o desafíos contextuales.

> "Cuando en una institución (estudiantes, docentes, recursos, prácticas de investigación, procesos académicos), se logra la coherencia entre lo que se desea hacer y lo que se hace en realidad, dentro del marco de una gestión adecuada y con un clima de bienestar universitario pertinente, entonces hay calidad, porque sus dimensiones básicas -hechas efectivas- hacen del quehacer institucional algo relevante, efectivo, eficiente y eficaz". (Arrién, en: Macas, 2001: s.p.)

La Universidad en América Latina, como "herramienta de cambio social" y en el contexto del Cambio de Época actual, debe revisar, recrear o crear su misión, conservando la libertad académica de enseñanza y de investigación científica, así como de la acción social. Esta última fundamental para conocer y estar con el contexto que la necesita, de manera que desde una visión de mundo coherente con su mandato institucional pueda participar en el desarrollo de la sociedad a la cual pertenece.

## LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA.

En nuestro país, la Universidad de Santo Tomás, primera en Costa Rica, se crea en 1843 mediante decreto suscrito por José María Castro. Sin embargo, a pesar de su importancia, se clausura en el año 1888. Posteriormente, en 1940, abre sus puertas la Universidad de Costa Rica (UCR) con la idea de formar profesionales con cualidades humanas, culturales y sociales.

En el Congreso de 1946 se crean los Estudios Generales, en respuesta al desafío de una formación cultural básica. Cuando en América Latina se gesta una politización de las universidades, políticos y estudiantes pensaron hacer la revolución desde allí. En Costa Rica, Carlos Monge Alfaro (citado por López, 2004, p.24), ex Rector de la Universidad de Costa Rica, plantea que si bien es cierto que la Universidad es parte de la sociedad y de sus problemas, su participación debe ser desde su propia y original participación: "abrir sus puertas para analizar científicamente los problemas y contribuir a formar una conciencia crítica en torno a los mismos".

En los años 1971-1972 se realiza el III Congreso Universitario en el cual se reestructura el funcionamiento de la misma y se crea la Vicerrectoría de Acción Social. Como parte de esta Vicerrectoría se aprueba la apertura del Centro Infantil Laboratorio, concebido en ese momento como

una "Guardería", un lugar para ser utilizado por las personas – especialmente mujeres solas – que trabajan en la Universidad.

En la segunda mitad de la década de los años 90, se reforma la constitución Política en lo que respecta al financiamiento de la educación Pública. Se modifica el artículo 48 de la Constitución, asignando el 6% del Producto Interno Bruto para la Educación Preescolar y la Educación General Básica, excluyendo a las universidades que tienen un financiamiento garantizado constitucionalmente mediante el Fondo de la Educación Superior (FEES). Sin embargo las presiones por disminuir el financiamiento a la educación pública, incluida la Universidad de Costa Rica, son una realidad latente y en 1996 el problema se agudiza ante la modificación del artículo 78 de la Constitución, mediante la Ley de Garantías Económicas, porque une todo el sistema educativo para financiarse con el 6% del PIB. "El gobierno, en un Balance de la situación del 96, declara que, mediante la Comisión de Enlace, impulsa un proceso de concertación para el diseño de la Universidad del siglo XXI. Ello con el objeto de resolver viejos problemas que no han sido encarados y delinear la nueva agenda de la educación universitaria del próximo siglo" (Rovira, en López, 2004, p. 38).

De acuerdo con el Estatuto Orgánico, la Misión de la Universidad de Costa Rica es ser "una institución autónoma dedicada a la enseñanza, la investigación, la acción social, el estudio, la meditación, la creación artística y la difusión del conocimiento con el propósito de obtener las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo".[26] Asimismo la Visión de la Universidad de Costa Rica es continuar siendo una "institución líder del pensamiento crítico y objetivo, impulsando el desarrollo integral, nacional y humano, en las ciencias, las artes y las letras mediante la búsqueda constante, inagotable y libre, de la verdad, la eficacia y la belleza.[27]. Ambas válidas, aunque desde una visión contextual, deberían ser revisadas y – en el caso de ser necesario – recreadas en correspondencia con los desafíos del contexto y en coherencia con su mandato institucional: la justicia social, la equidad, el bienestar inclusivo. Asimismo, al concebirse como una organización que se "construye continuamente" para cumplir con su Misión y Visión, se concentra en ofrecer respuestas oportunas, intercambiar conocimiento, formar profesionales con rostros humanos.

> "La Universidad de Costa Rica, por su condición de decana de la educación pública superior, por su lema Lucem aspicio, por habérsele conferido la calidad de Institución Benemérita de la

---

26 Basado en. Artículo 1 y 3 del Estatuto Orgánico.

27 Basado en. Artículo 4 y 5 del Estatuto Orgánico.

Educación y la Cultura Costarricenses, hoy más que nunca, ante los nublados que vienen agobiando a la sociedad costarricense, debe asumir su liderazgo ético para promover en toda su gestión aquellos valores que, con sustento en sus principios estatutarios, le han demarcado un espacio no solo entre instituciones homólogas, sino también, en el contexto nacional e internacional; liderazgo que debe trascender y permear diferentes instancias y estamentos de la sociedad costarricense como paradigma de gestión universitaria, consubstancial a una institución de educación pública". (OPLAU, 2005)

## LA VICERRECTORÍA DE ACCIÓN SOCIAL.

La Vicerrectoría de Acción Social (VAS) se crea con el "fin de articular el conocimiento que la Institución genera con las necesidades y experiencias de la sociedad costarricense" (VAS, s.p.). De acuerdo con el Estatuto Orgánico, es la encargada de "establecer los mecanismos necesarios para que la capacidad académica institucional, producto de la investigación y de la docencia, llegue a los sectores de la comunidad que requieren del apoyo, consejo y guía de la Universidad; así como también para interactuar con su realidad, experiencias y retroalimentar el claustro". Además le corresponde organizar, coordinar, dirigir, promover y evaluar las actividades de interacción que generen.

Está organizada en dos subsistemas: INTERACCIÓN SOCIO EDUCATIVA y COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN. El **Subsistema de Interacción Socio - Educativa** está compuesto por las siguientes unidades de trabajo: Trabajo Comunal Universitario, Extensión Docente y Extensión Cultural, así como los Programas Institucionales Interdisciplinarios (Los Centros Infantiles Universitarios), Programa Integral sobre el Envejecimiento (Tercera Edad), Programa de rescate y revitalización del Patrimonio Cultural Nacional, Gestión Ambiental Integral, Pueblos Indígenas); y el **Subsistema de Comunicación - Información** por: La Oficina de Divulgación e Información (ODI) y los Medios de comunicación social (Radio Universidad de Costa Rica, Semanario Universidad, Sistema Universitario de Televisión - Canal 15).

## EL CENTRO INFANTIL LABORATORIO

Cuando el Centro Infantil Laboratorio (CIL) abre sus puertas a la comunidad universitaria en 1984, con la idea de constituirse, por una parte, en un servicio para la comunidad universitaria atendiendo una población meta definida (hijos e hijas de personas funcionarias, estudiantes y vecinas de la Universidad) y, por otra parte, en un centro de práctica principalmente en el campo de la educación preescolar, medicina, nutrición, psicología y trabajo social. Además nace como un programa de la sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social:

Esta visión no nace de "la noche a la mañana". Fue el producto de un largo proceso iniciado en los años 1972-1973, en la Segunda Etapa del III Congreso Universitario, y como una iniciativa de algunas

profesoras y de la Federación de Estudiantes (FEUCR), quienes elaboran el primer diagnóstico de las necesidades reales del estudiantado, comprobando la necesidad de crear una guardería infantil en la Universidad de Costa Rica. Es decir, en un inicio se visualizó como una GUARDERÍA, un SERVICIO para todas las madres universitarias. Esta idea empieza a tomar fuerza y, el año siguiente, algunos estudiantes, docentes y personal administrativo (Matemáticas, Trabajo Social, FEUCR y SINDEU) formulan ideas como respuesta a esa iniciativa.

En 1975, se forma una Comisión en la Vicerrectoría de Acción Social por acuerdo del Consejo Universitario (Sesión 2129, 10 set. 1975) con representantes del Área de Ciencias del Hombre y de Enfermería. En otras palabras, desde ese momento empiezan a vislumbrarse destellos de interdisciplinariedad. A partir de ese momento se genera una comisión para trabajar en el desarrollo del plan piloto de creación de la guardería, en la búsqueda de presupuesto, de infraestructura, y otros. Ya en 1977, y hasta 1980 (fecha en que se desintegra) la comisión estuvo integrada por representantes de varias áreas de la Universidad de Costa Rica (Ciencias del Hombre, Matemáticas, Educación, SINDEU, FEUCR) y algunas invitadas del sector externo.

Como acuerdo del IV Congreso Universitario (1981), se solicita al Rector desarrollar el proyecto de la guardería, y éste asigna la tarea a la Vicerrectoría de Acción Social. Se conforma entonces una Comisión Interdisciplinaria, con representantes de la Escuela de Psicología, de la Facultad de Educación, de la Escuela de Trabajo Social, de la Escuela de Enfermería, del CITA y la Sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social, quien coordinaba. En otras palabras, se podría deducir que en este momento las autoridades universitarias ven la guardería, ya no como un servicio, sino como una MODALIDAD DE EXTENSIÓN DOCENTE, calidad que se mantuvo hasta el año 2003, en que es transformado a un Programa Institucional Interdisciplinario. Siempre ha estado claro el propósito del CIL: "promover el cambio o la transformación de la sociedad a partir de las acciones planificadas"[28].

En el año 1982 la Comisión Interdisciplinaria solicita a la Escuela de Formación Docente, de la Facultad de Educación, integrar un grupo de trabajo para la elaboración de un documento base con los fundamentos filosóficos, metodológicos y administrativos. El logro de este objetivo lo asume la Sección de Educación Preescolar y elabora una propuesta con base en las necesidades y recursos con que cuenta la Universidad de Costa Rica, así como también las últimas investigaciones al respecto.

---

28 Fuente: Documento: "La Extensión y Acción Social en la Universidad de Costa Rica" (2003) elaborado por la Dra. Leda Muñoz García, Vicerrectora de Acción Social.

Este mismo año se le nombra al proyecto: CENTRO INFANTIL LABORATORIO (CIL). El Consejo Universitario (sesión 2959 del 23 de noviembre de 1982, artículo 7) ratifica la creación del CIL, adjudica la construcción, toma en cuenta a la población estudiantil como beneficiaria del servicio, asigna un millón y medio para la construcción y firma un convenio con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En éste se establecía que dicho Ministerio cancelaba, por adelantado, a la Universidad, un millón de colones para la construcción del centro, a cambio de capacitación y formación permanente a las maestras de las guarderías del Ministerio y de abrir cupos para la comunidad del Barrio González Flores, siendo ésta la primera venta de servicios del Centro Infantil Laboratorio.

Finalmente el 5 marzo 1984 el CIL abre oficialmente sus puertas como una nueva experiencia educativa al servicio de la niñez costarricense y como un Programa Especial de la sección de Extensión Docente de la Vicerrectoría de Acción Social, con talentos humanos en Educación, Psicología, Nutrición, Medicina así como en la administración. La Escuela de Medicina participó un año, Nutrición dos años, Formación Docente hasta 1987. Psicología y Trabajo Social aún se mantienen participando en el CIL. Así mismo, en 1985, se cuenta con una docente representante del Ministerio de Educación Pública (MEP), con el ánimo de fortalecer la vinculación con el MEP.

En 1991 los criterios establecidos para la atención de los niños y niñas en función de la cantidad de docentes eran:

| Edad de niños y niñas | Cantidad de niños y niñas | Cantidad de docentes | Número de niños o niñas por docente |
|---|---|---|---|
| 1 año y 6 meses | 18 | 3 | 6 |
| 2 años y 6 meses | 20 | 2 | 10 |
| 3 años y 6 meses | 25 | 2 | 12 |
| 4 años y 6 meses | 25 | 2 | 13 |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a su organización, se concibe una Junta Directiva, definida en el Reglamento de Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica, cuya tarea esencial es la toma de decisiones en relación con el futuro del CIL, un equipo técnico, visualizado como un equipo consultor y generador de recomendaciones, integrado por el personal académico de la Universidad que participara en el CIL, un

equipo de apoyo administrativo, la participación del Ministerio de Educación Pública y la participación de las familias mediante la Asociación de Familias del CIL.

Durante los siguientes años la tarea fundamental fue consolidar la modalidad de atención, con la visión de consolidar un modelo pedagógico de atención, no asistencial sino más bien promotor del desarrollo de cada niño y niña participante. Muchas instituciones costarricenses (INS, ICE, RECOPE, Ministerio de Trabajo, Junta de Protección Social, Empresas Dada) se inspiraron en este ejemplo y, con la asesoría del CIL, crearon sus propios servicios para la atención de los hijos y las hijas de sus funcionarios y funcionarias. Además otras instituciones, como los Centros de Educación y Nutrición y los Centros Infantiles de Nutrición y Atención Integral del Ministerio de Salud y muchas aulas del Ministerio de Educación Pública se han visto beneficiados (aún hoy) con la asesoría del CIL. Esto sin contar el efecto multiplicador que provoca esta participación en la sociedad.

Pedagógicamente hablando, el CIL inicia su trabajo con base en el desarrollo de destrezas y de centros de interés hasta mediados de 1985. Posteriormente, gracias a la formación de algunas docentes, se inicia la aplicación del "currículum con orientación cognitiva", que incluía la aplicación de "Metodología Juego Trabajo" y los postulados de "Niños Pequeños en Acción". A inicios de los años 90 se capacita una docente del CIL en el primer curso en Costa Rica de Formación de Guías Montessori impartido por el Comité Hispano Montessori. Y en 1991 se incorpora una estudiante-practicante, previamente formada en este enfoque. Ambas estructuran un aula con base en los postulados Montessori.

En ese mismo año pone en práctica de un plan piloto con niños y con niñas menores de 3 años. La docente a cargo de esta experiencia, como parte de su Trabajo Final de Graduación, elabora una propuesta curricular, basada en los principios de la Educación Personalizada. A partir de ahí surge el llamado pre-nivel, que posteriormente (1994) se llamó I nivel. Gracias a esta propuesta se cuenta hoy con una modalidad de atención basada en los principios de educación personalizada que procura básicamente el desarrollo de la inteligencia emocional de los niños y las niñas en el aula.

Desde 1992 hasta el año 2004, dos funcionarias se dedican a profundizar los postulados y la aplicación del Currículo Integrado con enfoque constructivista. En el año 2006, a raíz de la jubilación de una docente, se pone en práctica un nuevo énfasis llamado "Educación en la Vida Cotidiana". Hoy en día se desarrolla una propuesta pedagógica institucional con cuatro énfasis: Educación Personalizada, Pedagogía Científica Montessori, Educación en la Vida cotidiana y Currículo Integrado con enfoque holista e inteligencias múltiples.

Es de resaltar que todas estas iniciativas significaron para la Universidad de Costa Rica y para la sociedad en general: (1) contar con aulas modelo costarricenses, (2) contar con materiales elaborados en Costa Rica, (3) publicar gran cantidad de investigaciones, publicaciones y videos en Costa Rica y otros países y (4) ser una de las primeras instancias universitarias que desarrolló proyectos en equidad, en educación ambiental y en educación para la paz.

En el año 2000 se realiza, en coordinación con la Oficina de Planificación Universitaria, su primer plan estratégico 2000 – 2005, en el cual se analizan las fortalezas y debilidades, se define colectivamente la visión, la misión, los valores y se formulan proyectos en torno a cinco áreas estratégicas: estructura organizativa, recursos humanos e información, académica, infraestructura y equipo, organización del servicio y política legal y financiera. Durante estos años se avanzó consistentemente en estas áreas, con los siguientes resultados:

2. Es transformado en un Programa Institucional Interdisciplinario.
3. Aumenta significativamente la población beneficiaria, pasando de 100 personas a más de 2000 en el 2004, siendo 88 niños y niñas del CIL y las demás personas de la comunidad universitaria, del sistema educativo nacional así como visitantes de otras instituciones fortaleciendo la vinculación, tanto nacional como internacional.
4. Aumenta significativamente la cantidad de actividades académicas desarrolladas, pasando de un proyecto de investigación en 1998 a más de 15 proyectos en desarrollo, tanto en DOCENCIA, en INVESTIGACIÓN y en ACCIÓN SOCIAL.
5. Realización de Congresos de Educación Preescolar: 1. "Cómo transformar desafíos en propuestas" y 2. “Lúdico Creativo”..
6. Sistematización de los diferentes énfasis pedagógicos.
7. Toma de conciencia del cambio de época histórica en que nos encontramos y del compromiso que el CIL asume al respecto.
8. Vinculación institucional con la Red Nuevo Paradigma en Latinoamérica.

Hoy en día el CIL, como Programa Institucional Interdisciplinario de la Vicerrectoría de Acción Social, necesita (1) recrear las bases de su sostenibilidad desde una visión contextual, (2) recrearse a la luz de los desafíos que el contexto le propone, bajo una visión holística de mundo, (3) proponer respuestas e esos desafíos actuales, (4) anteponer, como filosofía institucional, el principio de bienestar inclusivo y (5) utilizar los recursos existentes con la mayor eficiencia posible.

## PROPUESTA: “TRANSFORMADO PERSONAS”

Aún cuando se logra avanzar como parte del proceso del Plan de Desarrollo Estratégico 2000 – 2005, sobre todo en áreas como Finanzas, Información e Infraestructura y Equipo, en lo que respecta a las otras áreas no se pudo avanzar como se deseaba, debido a que las premisas orientadoras estaban basadas en una visión mecánica de mundo y por esta razón no se lograba responder las preguntas

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC)
Facultad de Educación

fundamentales del CIL: ¿Debe cambiar el CIL? ¿Porqué debe cambiar el CIL?, ¿Qué debe cambiar el CIL? ¿Para beneficio de quién debe cambiar el CIL?, ¿Cómo construir los cambios en coherencia con el Enfoque de Derechos y en respuesta a la sociedad que cambia de manera vertiginosa?

En esta situación de vulnerabilidad, en el año 2003 el CIL se descubre la Red Nuevo Paradigma en América Latina. Gracias a este descubrimiento cambian profundamente las características del proceso del Plan de Desarrollo Estratégico 2006-2010. Este cambio se evidencia fundamentalmente en dos aspectos. Por una parte, en el modo de interpretación de nuestras actitudes y vivencias cotidianas, dado que desde la premisa del cambio de época, se observó claramente las tres visiones de mundo en conflicto en la cotidianidad del CIL. Y por otra parte en el modo de intervención, creando nuevas formas de acción que respondieran a los desafíos contextuales y que respetaran el enfoque de derechos.

En el proceso de construcción de las estrategias de trabajo se desarrolla en el mes de marzo del año 2005 un Taller: "Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual" con el objetivo de construir el CONTRATO SOCIAL de estos Centros. Es a partir de ese momento que se formula la Investigación "Proyecto de Gestión Estratégica del CIL" (inscrito en el Instituto de Investigaciones en Educación, con el número de inscripción 724-A5-166, como parte del Programa "Cambio, gestión y desarrollo de la Educación Superior") con el fin de redactar el II Plan de Desarrollo Estratégico 2005-2010 bajo un enfoque "contexto – céntrico". Esta iniciativa representaba la oportunidad de ofrecer a la comunidad universitaria, nacional e internacional, una organización sostenible y dinámica comprometida con valores éticos y políticos coherentes con el Enfoque de Derechos, inspirada en la premisa de "transformar las personas que cambian las cosas".

Así el Centro Infantil Laboratorio desde el 2005, guiado por las premisas orientadoras de la Red Nuevo Paradigma en América Latina, se concibe claramente como una organización de cambio y de desarrollo, con procesos de crecimiento institucional; caracterizado por una constante búsqueda del "aprehender y del saber ", que implemente mejoras en el campo pedagógico - transdisciplinario, con el fin de responder a las demandas, retos y desafíos educativos actuales y del futuro existentes en el contexto.

El punto de partida del CIL al tomar conciencia del cambio de época histórica, es asumir que las reglas de funcionamiento que venían funcionando ya no sirven y que las preguntas no tienen una única respuesta, sino varias respuestas posibles, creadas por otras personas en un proceso histórico y que las respuestas que se construyan en el presente determinarán las características del futuro CIL.

Por lo tanto, el CIL en el año 2003, asume que una visión holística contextual de mundo sea la que predomine sobre las otras dos en la nueva época del informacionalismo, abandonando la pedagogía de la respuesta y asumiendo la **pedagogía de la pregunta.**

La propuesta de gestión estratégica se inicia en el CIL con la definición de las "verdades institucionales" como son el HOLISMO y el ENFOQUE DE DERECHOS, continúa con la definición colectiva del CONTRATO SOCIAL en el marco de acción de los Centros Infantiles Universitarios y el diseño de una nueva ESTRUCTURA ORGANIZATIVA dinámica, flexible, coherente y correspondiente con los desafíos del contexto.

El ***HOLISMO*** se describe como una forma de percibir nuestro entorno, el cual está constituido por seres vivos con derecho a vivir en un planeta justo, con bienestar inclusivo y con la seguridad de contar con calidad de vida y con la oportunidad para desarrollar los talentos en un planeta sostenible y preparado para las nuevas generaciones. En este sentido el holismo concibe que el "todo es más que la suma de sus partes" y lo contrario a reduccionismo o a la concepción de que "un todo puede ser comprendido completamente si se entienden sus partes y la naturaleza de la suma de ellas. (Diccionario psicopedagógico, 2005, s.p.). Implica una concepción de la realidad como un todo unitario y dinámico como una alternativa que constituye una respuesta vivificante y democrática a los retos de la profesión en el siglo XXI. Este enfoque valora la diversidad y favorece una amplia variedad de métodos, aplicaciones y prácticas.

Un paradigma es una percepción general y común – no necesariamente mejor – de ver las cosas, sea un objeto, sea un fenómeno, sea un conjunto de ideas. Al mismo tiempo un paradigma sirve de criterio de verdad, de validación o de reconocimiento. Asumir un paradigma dominante nos posiciona en un determinado grupo de personas en el cual se integra y actúa. Por lo tanto un paradigma holista contiene un sistema de ideas, de técnicas y de mecanismos que sirven de referencia para una ciencia, como un farol o estructura considerada ideal y digna de ser seguida.

Posicionarse desde un paradigma holista significa para las organizaciones concentrarse más en la vida, más en las personas que en las cosas, asegurando que estén participando y que estén relacionadas conjuntamente. Así mismo la resolución de conflictos estará impactada por la creatividad de los participantes. "Las personas reaccionan y las intervenciones de ingeniería de procesos fracasan en términos de asegurar un mejoramiento integral. Ser holístico significa enfocar los problemas para emplear el lenguaje de sistemas y con creatividad." (Jackson, 2005, s.p.)

El Centro Infantil Laboratorio, al asumir esta posición, logra resignificar el espacio físico y sus relaciones, comprendiéndolos como oportunidades para el desarrollo de cada una de las propuestas e iniciativas institucionales.

*La gestión holística,* comprende que todas las organizaciones en estado de vulnerabilidad deben ser gestadas hacia el logro de su sostenibilidad. Actualmente empiezan a tomar fuerza nuevas alternativas en la gestión. Sin embargo una gestión holística vela por que prevalezca un pensamiento sistémico, sin soluciones preescritas, sino con la participación de los talentos humanos en busca de soluciones creativas, con la esperanza de consolidar en la organización un pensamiento holista y estar mejor equipados para superar la complejidad, el cambio y la diversidad.

La sostenibilidad se logra como un proceso complejo y circular, en el cual a mayor y mejor respuesta a los desafíos contextuales, mayor pertinencia con el entorno relevante. A mayor pertinencia más satisfacción de las personas de ese entorno relevante. A mayor satisfacción, más credibilidad institucional y entre más credibilidad más apoyo institucional. Finalmente, entre más apoyo institucional haya, habrá más sostenibilidad. En otras palabras, en la medida en que una organización sea coherente con sus premisas y correspondiente con los desafíos contextuales, más sostenible logrará ser en el tiempo.

El ***ENFOQUE DE DERECHOS*** implica "romper con los escenarios heredados que colocan a la infancia como sujetos pasivos, vulnerables y desamparados, como seres prescindibles e invisibles, en donde los adultos saben lo que es mejor para los niños – y las niñas -, por lo que suelen poner mayor énfasis en las necesidades que en los derechos", según lo expresa Marta Martínez en el Simposio realizado en Berlín. (Sauri, 2004, s.p.)

La Convención de los Derechos de los niños, las niñas y las personas adolescentes abre nuevas posibilidades para que la infancia sea vista como un sector de la población con derecho a participar en los cambios sociales, por lo que la programación, la metodología y la evaluación debe de realizarse desde este enfoque de derechos, es decir incorporándolos con participación activa, es decir, influenciando la toma de decisiones de las cosas que les afectan. Toda organización educativa – vinculada con niñez y adolescencia - debe contemplar este aspecto como punto de partida.

Este enfoque concibe los ciudadanos y ciudadanas individualmente, incluyendo a los niños, niñas y adolescentes, como sujetos de derechos. En este sentido los Estados – Naciones son los responsables en hacer cumplir estos derechos y su "responsabilidad es asegurar que los derechos sean respetados, protegidos, promovidos e implementados" (Save The Children, 2005, s.p.).

Toda gestión estratégica con enfoque de derechos debe revisar su coherencia en el sentido de vigilar que sus iniciativas sean incluyentes, plurales y democráticas, que la educación en derechos humanos sea una estrategia básica para la construcción de propuestas de crecimiento personal y social, que, ante cualquier decisión polémica, prive el Interés Superior de los Niños y las Niñas así como el bienestar inclusivo y que participen en la toma de decisiones.

El Interés Superior de los Niños y las Niñas es definido como la garantía, que tienen niños, niñas y adolescentes, del respeto de sus derechos en un ambiente físico y mental sano, en procura del pleno desarrollo personal y que considera a) su condición de sujeto de derechos y responsabilidades, b) su edad, grado de madurez, capacidad de discernimiento y demás condiciones personales, c) las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve y d) la correspondencia entre el interés individual y social" (UNICEF, 2005, P.76).

EL ***CONTRATO SOCIAL*** es considerado en el CIL como el instrumento con que cuenta toda organización, construido con la participación de sus talentos humanos (docentes, niños, niñas, familiares, administrativos) que orienta y que dirige las acciones de la misma. En el proceso de construcción del CONTRATO SOCIAL, el Centro Infantil Laboratorio toma en cuenta las siguientes afirmaciones:

Anexo Nº 2. En un cambio de Época histórica todas las instituciones y las organizaciones están vulnerables.

Anexo Nº 3. La vulnerabilidad debe transformarse en sostenibilidad institucional.

Anexo Nº 4. Es esencial la coherencia interna y la correspondencia externa para la sostenibilidad institucional.

Anexo Nº 5. La sostenibilidad se construye promoviendo y fortaleciendo la interacción y sensibilidad contextual mediante contactos frecuentes con el entorno relevante.

Anexo Nº 6. Para construir sostenibilidad debe primero construirse un CONTRATO SOCIAL consensuado.

Anexo Nº 7. El CONTRATO SOCIAL tiene tres componentes: Visión **DE** mundo, Desafíos **DEL** contexto y compromisos **HACIA** el contexto.

En primera instancia, para la construcción de su CONTRATO SOCIAL, el Centro Infantil Laboratorio considera el Marco Organizacional de los Centros Infantiles Universitarios, porque éste fue construido, en el año 2003-2005, como marco de referencia para todos los Centros Infantiles Universitarios, con la participación de todos ellos. Este marco contiene la misión, la visión, los objetivos y los principios – valores, según se observa a continuación:

MISIÓN

Contribuir con el desarrollo integral de la niñez, sus familias, comunidades y del sistema educativo nacional, mediante una atención transdisciplinaria que conlleve a la realización plena de las personas, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y democrática.

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC
Facultad de Educación

## VISIÓN

Los Centros Infantiles Universitarios, como programas institucionales transdisciplinarios, mediante funciones de investigación, docencia y acción social, generan innovaciones educativas desde un enfoque de derechos, con el fin de contribuir con propositividad y criticidad al mejoramiento de las políticas educativas nacionales.

## OBJETIVOS:

Objetivo General:

Promover la construcción permanente de procesos transdisciplinarios de atención y gestión de servicios a la infancia, con enfoque de derechos, que posibiliten investigar, innovar, mejorar e interactuar con la sociedad, en respuesta a las demandas de la época actual.

Objetivos Específicos:

6. Ofrecer un espacio de oportunidades de desarrollo para la construcción y fortalecimiento de las potencialidades y valores de los niños, las niñas, sus familias, la comunidad universitaria y extra universitaria.
7. Participar en las transformaciones que el sistema educativo necesita para el logro del bien común mediante el intercambio permanente entre la Universidad de Costa Rica y la sociedad.

## PRINCIPIOS - VALORES

COMPROMISO SOCIAL (Justicia, Equidad, Igualdad, Solidaridad, Participación)
EXCELENCIA ACADÉMICA (Honestidad intelectual, Transparencia, Creatividad)
AUTONOMIA (Criticidad, Libertad, Responsabilidad)
RESPETO A LA PERSONA Y ACEPTACIÓN DE LAS DIFERENCIAS (Sensibilidad, Amor, Paz).

La construcción del CONTRATO SOCIAL del Centro Infantil Laboratorio pasa por diversos momentos:

- Enero a Marzo 2005: se desarrollan espacios de reflexión, estudio y análisis para la toma de decisiones y programación de acciones.
- Marzo 2005: se realiza una primer CONTRATO SOCIAL por parte de un gran grupo de talentos humanos de la Universidad de Costa Rica, en el espacio denominado "Desafíos de los Centros Infantiles Universitarios ante el cambio de época actual".
- Abril 2005: Se crea una Comisión Estratégica para trabajar en la construcción del Plan de Desarrollo Estratégico 2005-2010, con este CONTRATO SOCIAL como referencia.
- Junio 2005: El CONTRATO SOCIAL es validado por todos los talentos humanos del Centro Infantil Laboratorio.
- Agosto 2005: Se inicia la sistematización del proceso.

A continuación se observa el CONTRATO SOCIAL construido:

**CONTRATO SOCIAL**

## VISIÓN DE MUNDO

El Centro Infantil Universitario de la Universidad de Costa Rica concibe al mundo como un todo integrado por seres interdependientes, con el talento para crear conocimientos partiendo de su espiritualidad y sus vivencias en el cual el conocimiento no está desligado del amor y de la esperanza.

## DESAFÍOS DEL CONTEXTO

- ◇ Acceso a espacios significativos, inclusivo, saludables y de calidad para la autorrealización de la niñez.
- ◇ Sostenibilidad de las instituciones y organizaciones de cambio y desarrollo, gestionadas con Enfoque de Derechos, en el campo de la Educación Preescolar.

## COMPROMISOS HACIA EL CONTEXTO

Interacción permanente con centros infantiles nacionales, centros de formación de docentes y la sociedad en general.
Formar parte e incidir en la discusión nacional en el tema de la niñez.
Creación de oportunidades para la construcción de la autonomía.
Corresponsabilidad en la vivencia cotidiana de acuerdo con la sostenibilidad para el desarrollo.
Construcción de espacios para lograr la inclusión social desde una vivencia cotidiana.

La ***ESTRUCTURA ORGANIZATIVA*** es concebida como una figura que muestra la dinámica del CIL en cuanto a sus ámbitos de acción y su organigrama. En este sentido ambos fueron concebidos colocando al contexto como referencia y a los desafíos definidos en el CONTRATO SOCIAL como prioridades institucionales. Hacerlo desde una visión holística significó comprender que los procesos de interacción son complejos, que las fronteras entre espacios no existen y que en el entramado social es necesario recordar que cualquier toma de decisión afecta todos los ámbitos de acción. Es el organigrama el que ayuda a ser coherentes y correspondientes en y con esos diferentes ámbitos.

Como ámbitos de acción se definen tres fundamentales:

3. El "ámbito interno" se refiere a las interacciones directas entre los talentos humanos del CIL. Estos talentos se refieren a las personas que integran la comunidad educativa: los niños y las niñas, sus familias, el personal docente, el interdisciplinario y el administrativo.

4. El "ámbito universitario" se refiere a las acciones de Docencia, de Investigación y de Acción Social que puede ser formuladas y ejecutadas tanto por otras instancias de la Universidad de Costa Rica como por el Centro Infantil Laboratorio. Todas estas acciones deben ser coherentes con el Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica.

5. El "ámbito externo" hace referencia a las acciones que realiza el CIL en el CONTEXTO NACIONAL e INTERNACIONAL, siempre y cuando resulten coherentes con los principios de la Universidad de Costa Rica y con el CONTRATO SOCIAL.

En cuanto al organigrama, desde una visión holística - contextual de mundo, coloca al CONTEXTO como punto de referencia para la acción y dirección de las capacidades organizacionales e

institucionales. Las capacidades organizacionales son la infraestructura, los recursos materiales de la Institución y su respectiva distribución espacial, así como el conjunto de talentos humanos que la integran y la correspondiente asignación de funciones y roles a estas personas en el espacio material de la organización. Las capacidades Institucionales son el conjunto de "reglas del juego" que tienen influencia en las percepciones, decisiones y acciones, no solo de las personas que integran la organización, sino también de los actores sociales del entorno relevante de la organización. (Meoño, 2003, p. 230).

Para el caso del Centro Infantil Laboratorio, las capacidades organizacionales son:

6. El CONSEJO DIRECTIVO DE CENTROS INFANTILES UNIVERSITARIOS, creado en el año 2006 e integrado por la Vicerrectoría de Acción Social, quien preside, las Escuelas de Psicología, Trabajo Social y Medicina, la Facultad de Educación, la Asociación de Familias y las direcciones del CIL, de la CASA INFANTIL en San José, del Centro Infantil Laboratorio Ermelinda Mora de la Sede de Occidente, del Centro de Práctica de la Sede del Atlántico y del Centro Infantil de la Sede de Guanacaste. Su objetivo es regular las políticas y decisiones que regirán para todos los Centros Infantiles Universitarios.

7. La DIRECCIÓN, quien vela por el cumplimiento de los objetivos de la organización contando con las recomendaciones y evaluaciones del Equipo Técnico. Así mismo asume la representación del Centro Infantil ante el Consejo Directivo y ejecuta los acuerdos de este Consejo en el Centro Infantil Laboratorio.

8. El EQUIPO TÉCNICO conformado por representantes de las familias del CIL, de las Unidades Académicas que desarrollan proyectos en el CIL y que tienen una jornada laboral de medio tiempo o más en la Institución, así como por la Coordinación Pedagógica del CIL y por la Dirección. Dentro de sus funciones están:
   7. Valorar situaciones de diversa índole y procesos institucionales.
   8. Generar propuestas y recomendaciones en proyectos a desarrollar con las distintas instancias de la Universidad.
   9. Proponer y ejecutar proyectos de desarrollo.
   10. Valorar las iniciativas de las Unidades Académicas en cuanto a su coherencia y su correspondencia con los desafíos del contexto a los que el CIL responde.
   11. Atender y reflexionar situaciones cotidianas propias de la dinámica institucional.
   12. Evaluar procesos y resultados de todas las actividades desarrolladas en el CIL.

9. La ADMINISTRACIÓN que coordina la formulación y ejecución presupuestaria, tanto de los costos de operación, los procedimientos de recepción de ingresos y ejecución de los gastos. También administra los Fondos Especiales de Desarrollo, así como el Fondo para la asignación de becas.

10. Los TALENTOS HUMANOS (TH), entendiéndolos como las personas que laboran y colaboran en el abordaje de los desafíos del contexto a los que responde el CIL. Estas personas docentes y administrativas, junto con niños, niñas, familias y docentes de la

Universidad, constituyen la esencia de la Institución, por lo que se vuelven indispensables para la existencia y la dinámica de la misma.

11. La INFRAESTRUCTURA (IF) se refiere a las capacidades materiales básicas necesarias para una realización exitosa y eficaz de las acciones asumidas.

12. Los RECURSOS FINANCIEROS (R), constituidos por Presupuesto Ordinario y las cuotas mensuales, considerando la subvención del 60% que asigna la Universidad de Costa. La modalidad de cobro que está inspirada en criterios de solidaridad, equidad, justicia y vulnerabilidad, de manera que a cada familia se le asigna una de las siete cuotas existentes, con base en su condición socioeconómica y la asignación de beca para casos especiales.

13. Las ALIANZAS ESTRATÉGICAS son todas aquellas interacciones con personas, instituciones u organizaciones nacionales e internacionales, que cumplan con los criterios y principios estipulados en el CONTRATO SOCIAL. Esta colaboración mutua fortalece la respuesta que la Institución de a los desafíos contextuales.

Y las capacidades institucionales son:

*VI.* El ESTATUTO ORGANICO, como el documento marco de referencia para todas las acciones que realice la Universidad de Costa Rica, tanto dentro como fuera de la Universidad y que orienta iniciativas institucionales para que exista coherencia institucional.

*VII.* La VISIÓN HOLÍSTICA, como visión integradora, inclusiva, descrita en el CONTRATO SOCIAL.

*VIII.* El ENFOQUE DE DERECHOS que contempla el interés superior de la niñez, la Declaración Universal de los Derechos de los Niños y las Niñas y la participación de los talentos humanos, tanto de las personas adultas, adolescentes y de los niños y las niñas, en las iniciativas de transformación institucional.

*IX.* Los PRINCIPIOS – VALORES, mencionados el marco organizacional de los Centros Infantiles Universitarios y que deben traspasar cada una de las iniciativas institucionales.

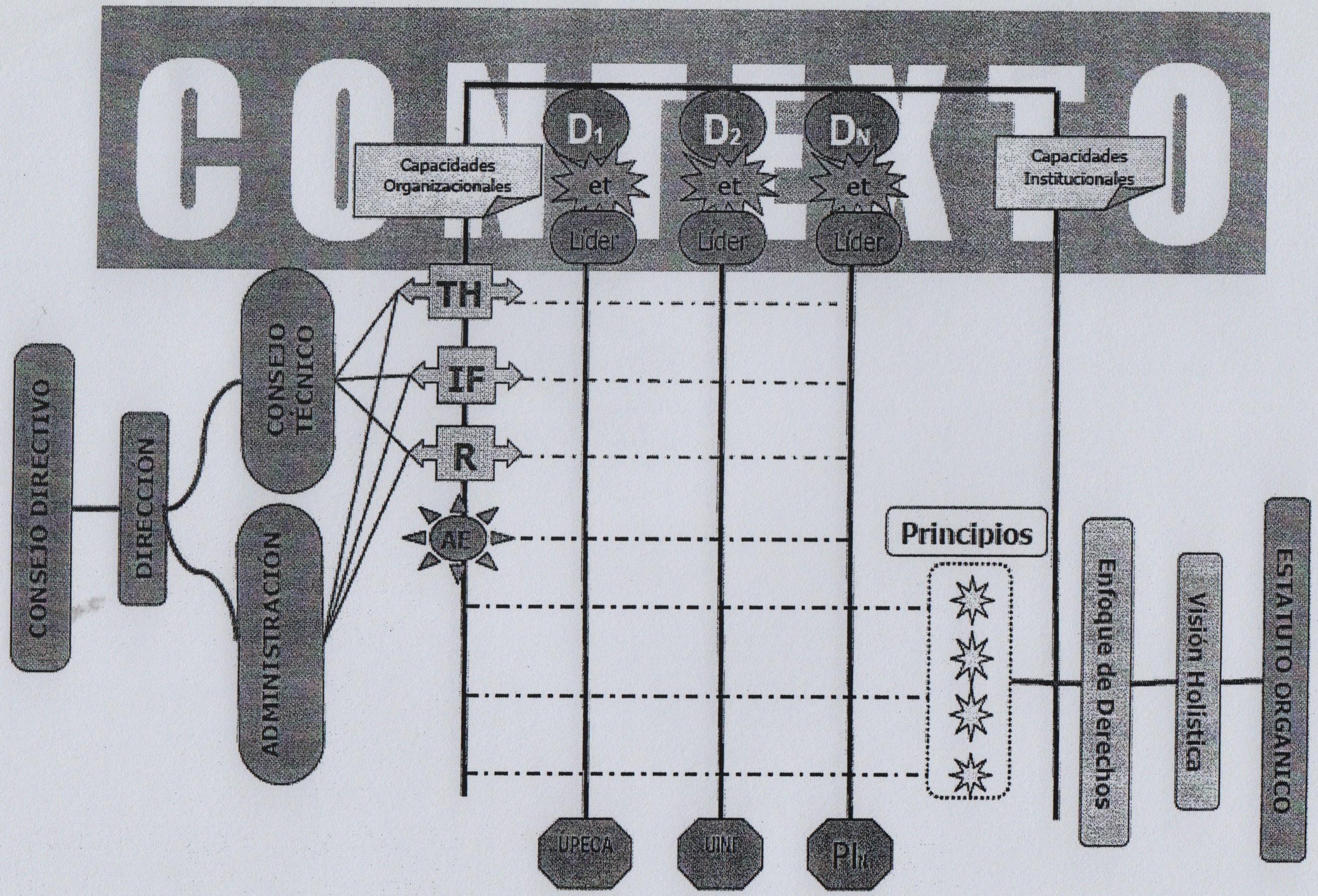
Bajo esta dinámica organizacional, todas las propuestas institucionales del CIL surgen como respuesta a los Desafíos Contextuales y se organizan con base en las capacidades organizacionales y las institucionales. De esta manera se asegura la coherencia y la correspondencia, y como consecuencia se logra la sostenibilidad institucional. Al considerar las capacidades organizacionales y las institucionales, se impacta toda la dinámica institucional.

En al año 2005 se crea la "Unidad Pedagógica y Comunidades de Aprendizaje (UPECA)" con el objetivo de construir y fortalecer las redes académicas sociales, de investigación y vinculación, tanto

intra como extra institucional, de todos los Centros Infantiles Universitarios, en beneficio de los niños y niñas menores de seis años, es decir, es un espacio para coordinar acciones pedagógicas, así como para promover iniciativas de investigación, docencia y acción social. Y en el año 2006 se crea la "Unidad de Innovación Institucional (UINI)" para la elaboración de propuestas, la creación y/o recreación de nuevas soluciones mediante espacios – oportunidades esencialmente interdisciplinarias y que contribuyan con la sostenibilidad de las instituciones gestionadas con Enfoque de Derechos.

A continuación se observa el organigrama propuesto, que considera al CONTEXTO y sus DESAFÍOS (Contrato Social), como jerarquía mayor, a las CAPACIDADES ORGANIZACIONALES – o tradicionalmente llamadas "Estructura organizativa" - al lado izquierdo del cuadrante y las CAPACIDADES INSTITUCIONALES al lado derecho del cuadrante.

Este organigrama refleja una propuesta que promueve el trabajo transdisciplinario, la administración con equidad, las relaciones laborales horizontales y una dinámica institucional que argumenta y justifica la toma de decisiones y las acciones a seguir en consideración con los desafíos del contexto. El contexto aparece como elemento fundamental de referencia constante, que a la luz del Contrato Social (y sus desafíos cambiantes), permitirá ir definiendo estrategias coherentes para la sostenibilidad del proyecto institucional.




Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC)
Facultad de Educación

## CONCLUSIONES FINALES

Existen muchas "ofertas teóricas" acerca de la planificación estratégica, sin embargo la mayoría de ellas apunta hacia el mejoramiento de los "recursos humanos" (*visión mecánica de mundo)* o "capital humano" *(visión económica de mundo)* o hacia la eficiencia y eficacia, centradas en el mayor rendimiento económico al menor costo posible, cambiando **"las cosas para luego cambiar las personas",** atendiendo muy poco el impacto que estos puedan tener sobre las personas, sobre la vida en el planeta, sobre la sociedad, vigilando el beneficio personal y económico de algunas pocas personas dueñas del recurso material y económico del planeta.

Estos enfoques, si bien han contribuido en alguna medida, lo han logrado cuando el sistema de ideas dominante de la sociedad ha sido uno y ha estado claro para las personas. Este no es el panorama actual, dado que el cambio de época en que nos encontramos nos obliga a revisar las ideas en conflicto, los paradigmas novedosos y las nuevas oportunidades. Asimismo debe asumirse una visión de mundo, que permita adoptar unas ideas y rechazar otras en función de lo que nuestra visión de mundo nos indique como "correcto" o "incorrecto". En propuestas como ésta donde se unen las subjetividades de un conjunto de personas y aparecen, como norte para la toma de decisiones, los principios universales como solidaridad, equidad y justicia social, ces posible vislumbrar un futuro esperanzador y sostenible.

Para el caso concreto de las instituciones y las organizaciones la situación se complica, porque no es una sola persona tomando decisiones para su futuro y posicionándose éticamente para asumir consecuencias de tales decisiones, sino que es un conjunto de talentos, todos con visiones de mundo diferentes, intentando direccionar la organización para donde crean conveniente, posiblemente con la mejor de las intenciones. Pero valdría la pena preguntarse ¿Qué pasaría si todos los talentos "jalan" en diferentes direcciones al mismo tiempo? Si la organización estuviera constituida por hilos, estos se reventarían. Pues lo mismo pasaría con los objetivos por los cuales fue creada, se reventarán, se dispersarán y se perderán. Nadie en la organización sabrá como actuar ni para qué, ni en beneficio de quien. Será como una tormenta, en la que nadie sabe que hacer y en la que la mayoría al sentirse carente de dirección a seguir asume cualquier propuesta que se le ofrezca.

La gestión estratégica, en un cambio de época, aparece como una propuesta que requiere un proceso de concienciación personal y grupal y que pretende posibilitar a las personas una construcción creativa, coherente y correspondiente, en donde todos los hilos se entrelacen para dar consistencia, forma y belleza a una realidad al alcance de **todos** los talentos de la organización.

Para lograr este objetivo, la VISIÓN DE MUNDO que vamos a tener, debe definirse colectivamente; y ser *coherente* con los objetivos institucionales. Esta visión de mundo no puede imponerse, debe ser producto de un proceso de reflexión, de auto crítica, de elaboración de propuestas y de conclusiones colectivas, de manera que cuando se vaya redefiniendo el sistema de ideas dominante, exista un lenguaje común y podamos hablar con el "poder del argumento" y no con el "argumento del poder".

Este proceso no es nada fácil, considerando que las premisas de la Revolución Industrial (de la época que nos antecede) – dominantes durante 250 años – nos han formado desde una visión de mundo diferente a la que deseamos asumir en la actualidad, por lo que las contradicciones son constantes.

Asumir una visión holística de mundo implica en primera instancia que vamos a trabajar desde un Enfoque de Derechos Humanos y con el principio de Bienestar Inclusivo. Ya esto marca una diferencia con el paradigma anterior del logro de los objetivos institucionales. La mirada estaba en las cosas, ahora la mirada está en las **personas**. La frase **"transformar las personas que cambian las cosas"** lo que nos propone es revisar en conjunto el sistema de ideas dominante de la organización y recrearlo a la luz de esa visión holística de mundo.

Transformar las personas tampoco es una tarea sencilla, puesto que para lograr el cambio se debe pasar por una reflexión cognitiva y emocional que garantice luego que cada sujeto desee sostenerse en una posición de vida cualitativamente distinta a la heredada y socialmente propuesta.

Este esfuerzo de sistematización del impacto gestado en el Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica, al asumir en marzo del 2005 – por unanimidad – que el próximo Plan de Desarrollo Estratégico 2005 – 2010 iba a ser formulado desde una **VISIÓN HOLÍSTICA DE MUNDO** y caracterizado por un **ENFOQUE DE DERECHOS** permitirá escribir la historia, de manera que pueda ser consultada por todos los talentos humanos de la organización, y continuar reconstruyendo el futuro.

Para la organización asumir este reto significó innumerables espacios de reflexión, de análisis, de discusiones, de respeto y aceptación de las diferencias, de cambio de paradigma entre la "queja" y la "propuesta". En este camino andando hubo varias etapas importantes, que fueron desarrolladas en forma paulatina y progresiva. La primera fue construir un CONTRATO SOCIAL, la segunda fue la construcción de una nueva ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, lo cual nos obligó a revisar los ámbitos de acción y el organigrama existentes, a recrear los objetivos institucionales así como los principios y valores, a analizar funciones y tareas de todos los talentos de la organización. Simultáneamente, y de forma casi espontánea – que no lo era, pero parecía – emergen dos propuestas institucionales (INI y

UPECA) como respuesta a los desafíos. De manera que el año 2006 inicia con una estructura base inclusiva y participativa. Finalmente, y no menos importante, el proceso de reflexión, análisis y construcción grupal que produce duelos, enojos, que en apariencia vulnerabiliza, pero que a largo plazo hace más sólida y coherente la propuesta. Este proceso refiere a la puesta en práctica de la teoría y a la forma en como ésta misma se transforma en el proceso de construcción, recordando lo inacabado del proceso.

El camino no ha finalizado. Apenas inicia. Sin embargo la fuerza institucional que se ha obtenido como fruto de este proceso no es posible medirla. Algunas tareas pendientes son: la revisión y recreación del REGLAMENTO, la formulación y ejecución de proyectos cuya actividad principal sea la docencia, la realización de actividades de intercambio de experiencias con centros e instituciones educativas preescolares, el desarrollo de estrategias de difusión y divulgación.

> Bien lo plantea De Souza (2005, p. 324): "Pero nosotros no tenemos la pretensión de anunciar que nuestra perspectiva es mejor que la que criticamos. Nuestra perspectiva es apenas "diferente", porque hemos transformado nuestra visión de mundo. Nuestra concepción de la realidad es diferente. Nuestro sistema de verdades sobre como funciona el mundo de la innovación y la cooperación para el desarrollo ya no es el mismo de cuando iniciamos nuestra jornada. Nosotros somos actores sociales ordinarios viviendo un momento histórico extraordinario, que nos ha presionado hacia una experiencia *sui géneris*, que tuvo fecha de inicio pero que no se puede saber cuando termina. Lo que si se sabe es que "otro modo de innovación" ha emergido, desde América Latina".

Un desafío como el asumido por el Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica implica, en cualquier institución, iniciar una serie de movimientos inacabables, en donde el trazo final de cada movimiento se convierte en el inicio del siguiente movimiento, a manera de una espiral dialéctica que no acaba jamás. Las sensaciones que esta movilidad plantea pueden ser muchas veces percibidas como propuestas amenazantes (porque sugieren y requieren mucho cambio) o como estrategias que no se dirigen a ninguna parte en específico. Sin embargo la experiencia del Centro Infantil ha mostrado que al gestarse propuestas que permiten el desarrollo de acciones específicas permite a la comunidad ir convenciéndose de la posibilidad de mejoramiento y por ende transformándose internamente en busca de una posición comunal solidaria, en nuestro caso de una posición holista.

## BIBLIOGRAFÍA


Alvarez, F. y otras (2005). El arte de cambiar las personas que cambian las cosas. El cambio conceptual del ser humano desde su contexto cambiante. RED NUEVO PARADIGMA. Artes Gráficas SILVA 2551-236. Quito, Ecuador.

Arroyo, A. (2005). El México del TLCAN en el contexto latinoamericano y caribeño. Universidad Autónoma de México. Consultado el 20 de noviembre del 2005. http://www.deslinde.org.co/Dsl38/dsl38_mexico_del_tlcan.htm

Ávila S., H. (2005). Iberoamérica ante los retos del siglo XXI. En: Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Número extraordinario dedicado al I Coloquio Internacional de Geocrítica (Actas del Coloquio). Universidad de Barcelona [SIN 1138-9788] N° 45 (40), 1 de agosto de 1999. Consultado el 15 de abril del 2005. http://www.ub.es/geocrit/sn-45-40.htm

Badilla S., E. (2005, 10 de abril). El efecto mariposa. La Nación, Sección Opinión.

Castells, M. (2005a). Biografía, obras y algunos artículos. Consultado el 27 de mayo del 2005, de http://www.castellsarticulos.html

Chavarría, M. C. (1993). Tendencias políticas de la educación preescolar. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Costa Rica:

Chavarría, M. C. (2004) Comunicación personal. Centro Infantil Laboratorio, Universidad de Costa Rica.

Cárdenas, P. (2005). Oro por cuentas de vidrio. Vídeo acerca del TLC Estados Unidos y Costa Rica. Socializado en la reunión del Foro de Educación para Todos, coordinado por la Dirección Regional de San José.

Carro, C. y otras (2003). Derechos de la Niñez y de la Adolescencia: Un compromiso que interroga. Fundación Promoción, Capacitación y Acción Alternativa (PROCAL). Diseño Editorial. San José, Costa Rica.

Centro Infantil Laboratorio (1990). Sistematización (descripción y análisis) de la experiencia del Centro Infantil Laboratorio 1984 – 1990. Documento sin publicar.

Cerdas V., G. (2005). Apertura comercial, libre comercio y derechos laborales en Costa Rica: ¿Quiénes son los perdedores en esta relación?. En: Revista Actualidad Laboral de la Asociación de Servicios de Promoción Laboral (ASEPROLA Costa Rica). Consultado el 10 de octubre del 2005. http://www.deslinde.org.co/Dsl38/dsl38_situacion_laboral_en_costa_rica.htm

Cerruti, M. (2005). El problema del desempleo: el caso Argentino en el contexto Latinoamericano. Centro de Estudios en Población, Buenos Aires Argentina. http://lanic.utexas.edu/project/etext/llilas/vrp/cerruti.pdf. Consultado el 19 de noviembre del 2005.

Congosto, E. (2005) La gestión de la calidad: la carta de servicios. Conferencia impartida en el "Curso internacional de Directores Escolares", organizado por el Ministerio de Educación y Ciencia y patrocinado por la Agencia Española de Cooperación Internacional y realizado en Madrid, ESPAÑA.

Consejo Universitario (1983). Acta de la Sesión 3022, del 16 de agosto de 1983. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Defensoría de los Habitantes. Código de la Niñez y la Adolescencia. Ley N. 7739. Aprobado por la Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica el 13 de diciembre de 1997.

De Souza S., J. (2001, a). ¿Una época de cambios o un cambio de época? Elementos de referencia para interpretar las contradicciones del momento actual. Publicación mensual del Instituto Científico de Culturas Indígenas. Año 3, No. 25, abril del 2001. Fundación ISNAR, San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2001, b) La Educación Agrícola Superior Latinoamericana ante la Globalización. Escenarios hacia las pedagogías de la alienación, de la domesticación y de la transformación. Versión ampliada de la Conferencia presentada en la XII CONFERENCIA DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR (ALEAS) "Hacia una mayor integración y Pertinencia de las Instituciones de Educación Agrícola Superior Latinoamericana", realizada en la ciudad de Saltillo, Coahuila, México, 29 de mayo – 1° de junio del 2001.

De Souza S., J. (2001, c). La dimensión institucional del desarrollo sostenible. De las "reglas de la vulnerabilidad" a las "premisas de la sostenibilidad" en el contexto del cambio de época. Proyecto "Nuevo Paradigma", Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR).

De Souza S., J. (2003, a) Conferencia: "La academia del Siglo XXI y los programas de Acción Social". Actividad organizada por la Vicerrectoría de Acción Social y realizada el 23 de abril en el Auditorio de la Facultad de Agronomía, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2003, b) Exposición: "Pedagogías en conflicto para la educación en la universidad del siglo XXI". Primera jornada de intercambio de experiencias innovadoras en la educación universitaria. Actividad organizada por el Consejo Nacional de Rectores y Vicerrectorías de Vida Estudiantil y realizada en el CENAT el 28 de octubre. San José, Costa Rica.

De Souza S., J. (2003, c). Paradigmas para la Gestión en el cambio de época. Red "Nuevo Paradigma" para la innovación institucional en América Latina.

De Souza S., J. (2004). Perecer imitando desde lo global o morir inventando desde lo local. Red"Nuevo Paradigma" para la innovación institucional en América Latina. Lectura compartida por el autor.

De Souza S., J. y otros. (2005) LA INNOVACIÓN DE LA INNOVACIÓN INSTITUCIONAL. De lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético desde una perspectiva latinoamericana. RED NUEVO PARADIGMA. Impreso en Artes Gráficas SILVA. Quito, Ecuador.

Díaz M., I. y otros (2005). El holismo. Universidad de Cien Fuegos – Cuba. Consultado el 20 de octubre del 2005. http://www.monografias.com/trabajos25/holismo/holismo.html

Diccionario psicopedagógico. (2005). El Holismo. Consultado el 10 de octubre del 2005 http://www.psicopedagogia.com/definicion/el%20holismo%20en%20la%20educacion.

Diccionario virtual. (2005). El Holismo. http://www.redcientifica.com/gaia/def/defin2_c.html. Consultado el 10 de octubre del 2005.

Documento "Sistematización (descripción y análisis de la experiencia del Centro Infantil Laboratorio 1984 – 1990), Equipo Técnico del CIL

Flores, L. y Pacheco, A. (1995) La investigación como proceso de construcción del conocimiento. San José, Costa Rica:EUNA.

Fragaso G., C. A. (2005). Novo Paradigma ecológico holístico. http://geocities.yahoo.com.br/carlos.guimaraes/holistica.html. Consultado el 15 de noviembre del 2005.

Freire D., G. (1993) Carta del jefe Seattle. En: ." EDUCAÇÃO AMBIENTAL - Princípios e Práticas " Editora GAIA 1993 http://geocities.yahoo.com.br/carlos.guimaraes/cacique.html Consultado el 15 de octubre del 2005.

García M., J.V. (2003) Los pueblos indios en el contexto latinoamericano: su diversidad cultural y los proyectos educativos. En: El CATOBLEPAS, revista crítica del presente. Número 18, Agosto 2003, página 14. Consultado el 20 abril del 2005. http://www.nodulo.org/ec/2003/n018p14.htm.

González, V. (2005). Tecnología digital: reflexiones pedagógicas y socioculturales. En: *Revista Electrónica "Actualidades investigativas en educación", 5*(1), Año 2005. Consultado el 20 de agosto del 2005 en: http://revista.inie.ucr.ac.cr

Hazán, Y (2005). Adler y el Holismo. Publicaciones – Centro de Estudios Adlerianos. Consultado el 20 de octubre del 2005. http://www.centroadleriano.org/holismo.html.

Herrera, R. (2005). La gestión holística: una aproximación. Consultado el 20 de octubre del 2005. http://geho.blogspot.com/2005/04/la-gestin-holstica-una-aproximacin.html.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos. Declaración Universal de Derechos Humanos. Edición Conmemorativa – 40 Aniversario, Fundación Frieddrich Naumam. Segunda Edición corregida_ San José_ Costa Rica_ 1989

Jackson, M. C. (2003). El pensamiento sistémico: Holismo creativo para gerentes. Universidad de Hull, Reino Unido. Consultado el 1 de noviembre del 2005. http://www.business.mmu.ac.uk/mascla/docs/JacksonHolismo_creativo_para_gerentes.pdf

López, O. (2004). La Universidad del Siglo XXI. Universidad de Costa Rica. Primera edición. San José, Costa Rica: Ediciones Guayacán.

Macas y otros (2001) [Novedades] Boletín 25 ICCI – RIMAY. http://www.isnar.cgiar.org/npp/PDF/10-GESTION%20conclusion.pdf y http://listas.ecuanex.net.ec/pipermail/novedades/2001-May/000378.html. Consultado el 15 de abril del 2005.

Mata, A. (2003). Conferencia: "Construcción de la identidad personal durante la primera infancia". Psicóloga "Programa de la mano", Gobierno de Costa Rica. Realizada el 23 de junio en el Auditorio de la Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica.

Mato, M.A., J. Santamaría, J. de Souza Silva, J. y J. Cheaz (2001). La dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional. *Serie Innovación para la Innovación Institucional.* San José, Costa Rica: Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma"

Meoño, Rita (2003) Vinculación remunerada con el sector externo: Un reto para la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica. Tesis para optar por el grado de maestría en Trabajo Social. Sistema de Estudios de Posgtrado, Universidad de Costa Rica.

Meoño, Rita (2005). Observaciones hechas en la presentación de un avance del proyecto "Gestión Estratégica en el Centro Infantil Laboratorio". Sesión de Junta Directiva del Centro Infantil Laboratorio, N° 195 – 05, del 18 de octubre del 2005. Trascripción de las observaciones.

Muñoz, L. (2003). Documento: "La Extensión y Acción Social en la Universidad de Costa Rica". Vicerrectoría de Acción Social, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Muñoz, L., otros y otras. Universidad de Costa Rica. Vicerrectoría de Acción Social. (2003). Folleto para divulgación.

Oficina de Planificación Universitaria – OPLAU - (2005). "Políticas prioritarias para la formulación y ejecución del Plan-Presupuesto de la Universidad de Costa Rica para el año 2006". Sistema de Formulación de Proyectos. www.ucr.ac.cr. Consultado el 10 de abril del 2005.

Ordóñez, J. (2004). Ciencia, tecnología y ser humano en el contexto de cambio de época. Universidad de Costa Rica. Congreso Humanidades, Colombia. http://www.utem.cl/congresohumanidades/ponencia/mesa%202/j_ordon.html. Consultado el 20 enero del 2005

Ordóñez, J. (2005). Los retos de la sociedad del conocimiento en la pedagogía universitaria. Conferencia en el Departamento de Docencia Universitaria de la Escuela de Formación Docente. Facultad de Educación, Universidad de Costa Rica. Actividad realizada el jueves 23 de junio del 2005 en la Sede Rodrigo Facio.

Quesada S., Rolando (2001). Los "machetes" en la tercera revolución. Repensando la Educación. En: *Revista Electrónica "Actualidades investigativas en educación"*, **1**(1), Año 2001. Consultado el 20 de febrero del 2005 en: http://revista.inie.ucr.ac.cr

Ramírez, G. (2005). La Educación para la Paz y los Derechos Humanos: significados, alcances y retos en México. Consultado el 20 de noviembre del 2005. http://catedradh.unesco.unam.mx/ver2000/cndh1.html

Red Universitaria en Primera Infancia. PRIDENA, Universidad de Costa Rica. (2003) II Simposio sobre los derechos de la Niñez y la Adolescencia. Realizado el 8, 9 y 10 de septiembre en la Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Sagárnaga, R. (2005) Las cumbres ambientales y el contexto latinoamericano. Entrevista con Eduardo Gudynas el 26 de mayo del 2003. La Prensa. Bolivia, 18 de mayo. http://www.lainsignia.org/2003/mayo/eco1.013.htm.

Sauri G. (2004). Red por los Derechos de la Infancia en México. Consultado el 20 de noviembre del 2005. http://www.derechosinfancia.org.mx/Temas/boletin_simposio_trabajo_infantil.htm

Save the children, Suecia (2005) Gobernar por el Interés del Niño. Consultado el 20 de noviembre del 2005. http://www.scslat.org/esp/hacemos/10.php.htm.

Sin Autor o autora (2005). Holismo, esencia del cuidado. http://www.enfermeria.com.mx/Holismo_Esencia.htm. Consultado el 20 de octubre del 2005.

UNICEF (2005). Juntos por los Derechos de la Niñez y la Adolescencia. Programa Gerencia Social con Enfoque de Derechos y Administración de la Justicia. Una producción del Patronato Nacional de la Infancia, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) y UNICEF. UNICEF – Costa Rica, Agosto 2005.

Vicerrectoría de Acción Social. VAS. (2005). Información general en el sitio web, consultada el 15 de noviembre del 2005. http://www.vas.ucr.ac.cr/

http://www.rieoei.org/deloslectores/682Bausela.PDF#search=%22%22La%20docencia%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20acci%C3%B3n%22%22

Anexo Nº 1. Participación en eventos académicos nacionales e internacionales

| PAÍS | EVENTO | ACTIVIDAD |
|---|---|---|
| Costa Rica | Congreso de Educadores Escuela Nueva Laboratorio Emma Gamboa | Taller: Preparándonos para Innovar en la Época Actual. |
| Costa Rica | II Congreso Internacional de Administradores de la Educación: MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LA SOCIEDAD CONTEMPORÁNEA | Ponencia: EL PROYECTO INSTITUCIONAL EDUCATIVO: UNA GESTIÓN DINÁMICA PARA LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO. |
| Costa Rica | Congreso de Educación Preescolar de la Universidad de Costa Rica. | Ponencia: UNA EXPERIENCIA INFANTIL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR COSTARRICENSE |
| Costa Rica | Investigación: "La Gente que descubrió la Red: el caso de Costa Rica". | Integrante del grupo gestor de la Red Nuevo Paradigma en Costa Rica. |
| Ecuador | Conferencia Internacional. La Cuestión Institucional: Cambiando las reglas de la investigación y del desarrollo rural en América Latina. | Invitada como integrante de la Red Nuevo Paradigma en América Latina y como representante de la Universidad de Costa Rica. |
| Cuba | Congreso Universidad 2006: "La Universalización de la Universidad por un mundo mejor". | Ponencia: UNA EXPERIENCIA INFANTIL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR COSTARRICENSE |
| Costa Rica | Simposio Internacional de Derechos de la Niñez y la Adolescencia, PRIDENA-UCR. | Ponencia: "Transformando las personas que transforman las cosas" |

Instituto de Investigación
para el Mejoramiento de la
Educación Costarricense (IIMEC
Facultad de Educación