

*Schooling for Tomorrow*  
**Think Scenarios, Rethink Education**

*Summary in Spanish*

---

*La escuela del mañana*

***La escuela del mañana: Repensar la Educación, Escenarios Futuros***

*Resumen en español*

### **Resumen previo**

Lo que ocurra hoy en la educación repercutirá profundamente en la vida de los individuos y en la “salud” de comunidades enteras en las décadas venideras. Y, sin embargo, los procesos de decisión en materia educativa tratan sobre todo de solucionar cuestiones acuciantes inmediatas o de encontrar modos más eficaces para mantener la práctica establecida, en lugar de configurar el largo plazo. La utilización de escenarios constituye un medio muy prometedor para contrapesar ese desequilibrio. Con el fin de mostrar cómo utilizarlos, este nuevo volumen de la serie de la OCDE *La escuela del mañana* presenta tanto aspectos prácticos como teóricos.

#### **1. Crear y utilizar escenarios para marcar la diferencia en materia educativa**

La primera parte del volumen identifica las principales cuestiones y prioridades en las que la reflexión sobre los futuros posibles (o reflexión prospectiva) puede suponer una verdadera diferencia en materia educativa, reuniendo ideas generales de muchos ámbitos. Esta parte combina los principios de especialistas en la materia y las lecciones prácticas que pueden aplicarse.

---

*Escuelas personalizadas y equitativas  
y el enfoque por escenarios*

---

En un primer momento, Jay Ogilvy reflexiona sobre los métodos y los diferentes usos de los escenarios. Comparando las características de la educación y del mundo de los negocios, sugiere que, al verse confrontados con decisiones estratégicas, los educadores prefieren hablar de las acciones que pueden emprenderse, mientras las personas de negocios suelen pasar inmediatamente a la acción. En esta parte, se elaboran tres usos diferentes de los escenarios como instrumentos para: provocar una conversación estratégica; estimular una reflexión genuinamente nueva y visionaria; e incitar a desbloquear situaciones. El autor contrasta los escenarios positivos y negativos y defiende que ambos tipos son necesarios aunque con muy diferentes consideraciones y utilidades.

En una segunda parte, Jay Ogilvy aporta el contenido e ilustra los puntos de vista metodológicos. Ogilvy argumenta que la escuela está marcada por su nacimiento en las eras agrícola e industrial; muestra los paralelismos que pueden encontrarse entre los problemas a los que debe enfrentarse el proceso de decisión en materia educativa y los de la “agricultura de precisión”; reclama mucho más apoyo para conseguir equidad e igualdad, elementos esenciales en la era de la información, en la que el acceso al conocimiento es fundamental; y, por último, propone aplicar, mucho más sistemáticamente, los principios del mercado a la educación.

---

*Reflexionar sobre los sistemas  
y respaldar el cambio y la capacitación*

---

El eminente especialista en innovación y cambio educativos, Michael Fullan, advierte que no es suficiente con que los responsables de tomar decisiones en el ámbito educativo piensen en el futuro, sino que es preciso conceptualizar la forma de cambiar los sistemas actuales de modo específico y profundo. En este sentido, distingue entre *problemas técnicos*, que puede solucionar la base de conocimientos existente, y *problemas de adaptación*, que el conocimiento actual no puede resolver y para los cuales los trabajos prospectivos en educación adquieren todo su valor. Es necesario “reflexionar sobre los sistemas”, pero, para que esto sea útil en la práctica deben desarrollarse *pensadores* de sistemas profesionales.

La clave del progreso es hacer que los líderes sean más eficaces en la dirección de sus instituciones, de forma que éstas sean más sostenibles, lo que, a su vez, conducirá a otros líderes en la misma línea. Fullan define y analiza ocho elementos de sostenibilidad: i) servicio público con una finalidad moral; ii) compromiso con el contexto cambiante a todos los niveles; iii) capacitación lateral mediante redes; iv) obligación de rendir cuentas inteligente y nuevas relaciones verticales; v) aprendizaje profundo; vi) doble compromiso, con los resultados a corto y a largo plazo; vii) estimulación cíclica; y viii) amplios medios de acción para los líderes.

---

*Los valores y las tendencias de la oferta  
que conducen a escenarios educativos*

---

Jean-Michel Saussois presenta ciertas características básicas de escenarios, considerados como “modelos ideales”, y los pasos que implica el desarrollarlos, observando tanto su evolución y sus posibles aplicaciones en el mundo de los negocios como su pertinencia y su valor para el proceso de toma de decisiones en materia educativa. Sugiere que esto implica asumir difíciles presunciones, especialmente cuando se trata de comparaciones a nivel internacional. Sería algo así como hacer coincidir el *mapa* y el *territorio*; diseñar un escenario sería actuar como un “cartógrafo”.

Saussois presenta un marco en el que analizar las tendencias y los futuros posibles de la educación, integrado por dos dimensiones: los *valores* variables que determinan la posición de la educación en el tejido social y la función de *entrega* u *oferta* de la educación. En cuanto a la línea de los valores, ésta va desde una educación orientada a la sociedad hasta una educación orientada al individuo que se dirige a sus “clientes” como consumidores; por su parte, según la línea de la oferta, la escuela puede ser abierta o cerrada. La combinación de esas dos dimensiones da lugar a cuatro cuadrantes, que constituyen otros tantos escenarios: escenario de “conservación” (cerrada + social), escenario de “supervivencia” (cerrada + individual), escenario de “transformación” (abierta + social), y escenario de “mercado” (abierta + individual).

---

*Tipología intersectorial de escenarios  
y sus posibles usos*

---

En primer lugar, Philip van Notten define los “escenarios” como: “descripciones coherentes de futuros hipotéticos alternativos que reflejan diferentes perspectivas sobre hechos pasados, presentes y futuros y que pueden servir como base de actuación.” Muchos de los estudios que analiza fueron llevados a cabo en otros sectores -tales como medio ambiente, energía, transporte, tecnología y desarrollo regional- y, por lo tanto, en educación, pueden resultar útiles para quienes no estén familiarizados con los escenarios.

Seguidamente, en la parte principal del capítulo, P. van Notten propone y discute una tipología de métodos de escenario, siguiendo una división en tres características generales (objetivos, diseño y contenido) y diez características específicas dentro de cada una de esas amplias categorías. Esta tipología traduce la diversidad de los enfoques por escenarios, de las formas y contextos en que se usan y de los resultados que producen.

Van Notten examina los requisitos estructurales que pueden ayudar a que los ejercicios de escenario sean eficaces, descritos como “culturas de curiosidad”, y aboga por el valor de la reflexión a muy largo plazo.

---

*Los estudios prospectivos como disciplina  
y el enfoque por escenarios “espacio de  
posibilidad”*

---

Riel Miller presenta el campo de los estudios prospectivos, cuyo interés viene configurado por la rapidez y la complejidad del cambio; traza una serie de paralelismos con el estudio de la historia; y describe los problemas que puede plantear nuestra búsqueda en pro de una mayor exactitud de las predicciones, tales como el adoptar métodos de previsión que dependan de la extrapolación del pasado, o el que la preocupación por lo que es probable ensombrezca otras posibilidades futuras que parecen menos probables, pero que son posibles y potencialmente más deseables. Los escenarios pueden superar algunos de los escollos que plantean los enfoques predictivos y, por lo tanto, pueden constituir herramientas de gran valor para una reflexión estratégica.

Los escenarios basados en la modelización de tendencias o de visiones clarificadoras -escenarios “de tendencias” y de “preferencias”- pueden tener las mismas limitaciones que los enfoques predictivos y, por ende, obligar a una reflexión “fuera de los límites convencionales”. Miller presenta el enfoque “espacio de posibilidad” como una alternativa que construye escenarios mediante los siguientes pasos: determinar o definir el atributo principal del tema del escenario; esbozar un espacio recurriendo a los atributos de cambio primarios de ese atributo; e identificar los diversos escenarios dentro del espacio de posibilidad definido.

---

*Procesos de escenario con éxito – Directrices  
para los usuarios*

---

En este capítulo, Jonas Svava Iversen ofrece una perspectiva de una serie de metodologías de escenario, dirigida a los usuarios. Presenta métodos de escenario divididos en cuatro fases principales y brinda ideas generales sobre las prácticas exitosas y los posibles escollos:

- *Trazado y delineación* del tema: es un primer paso crucial, que orienta el proyecto y ayuda a garantizar su correcto diseño.
- *Identificación de las cuestiones y tendencias fundamentales*: debe recabarse el análisis desde diferentes campos científicos y la participación de expertos a fin de proporcionar ideas generales y nuevas perspectivas.
- *Creación de escenarios*: Iversen subdivide esta parte central del capítulo en cinco: i) identificación de las fuerzas motrices; ii) consolidación de tendencias; iii) priorización de tendencias; iv) identificación de los ejes del escenario; y v) análisis de los partícipes.
- *Utilización de los escenarios*: aquí considera tres usos principales -desarrollo del conocimiento compartido, fortalecimiento del discurso público y apoyo a las decisiones- y comenta los contextos en los que surgen y algunas de las mejores maneras de lograrlos.

Iversen concluye haciendo hincapié en la importancia de crear titularidad y de garantizar que los procedimientos de escenarios estén claros para todos los participantes. Aboga por un enfoque general e integrador.

## 2. La reflexión prospectiva en acción

La segunda parte presenta ejemplos de iniciativas en Inglaterra, Países Bajos, Nueva Zelanda y Ontario (Canadá), donde se han utilizado escenarios en la práctica para abordar las agendas de reforma en curso. Esta parte concluye con las perspectivas de futuro brindadas por eminentes especialistas basándose en las mencionadas iniciativas.

---

### *Utilizar los escenarios para la capacitación de líderes – El proyecto inglés FutureSight*

---

FutureSight es una iniciativa inglesa con múltiples partícipes, desarrollada junto con la OCDE, cuya finalidad es capacitar para la reflexión prospectiva mediante aplicaciones prácticas que puedan ayudar a los líderes educativos a configurar, y no sólo adivinar, el futuro. Se ha utilizado con directores escolares en diferentes circunstancias, con altos funcionarios, con antiguos estudiantes de secundaria y altos cargos políticos. El capítulo describe tanto el instrumento en sí como la forma en que se desarrolló y utilizó. Se basa en un ciclo de cuatro módulos, que:

- explora las principales tendencias y estudia hacia adónde podrían ir (“una piedra rodando”);
- experimenta los escenarios desde diversos ángulos (“convertirlo en realidad”);
- ofrece instrumentos de análisis y logra el consenso sobre un escenario compuesto ideal (“hacia el futuro preferido”);
- compara la práctica y la política actuales con el ideal (“volver a conectar con el presente”).

El examen ofrece la opinión detallada de los participantes en la experiencia FutureSight.

---

### *La reflexión prospectiva como arma de innovación descentralizada en los Países Bajos*

---

La filosofía de orientación educativa del gobierno neerlandés combina la descentralización y más autonomía para los centros educativos con una mayor influencia de los interesados. Existen programas multianuales que ofrecen una visión para cada sector educativo, tanto a corto plazo (cuatro años) como a largo plazo (de ocho a diez años). Dos de estas iniciativas se han incluido en el programa de la “Escuela del mañana” de la OCDE.

Una de ellas trata de la capacitación para un liderazgo visionario, mediante eventos dedicados a la reflexión prospectiva organizados por la *Dutch Principals Academy* (Academia de Directores Neerlandesa). Se han usado escenarios similares a los de

Ontario (capítulo 10) con grupos mixtos de directores de escuelas primarias a fin de estimular una reflexión creativa y abordar cuestiones fundamentales sobre el diseño educativo: ¿qué debería aprenderse?, ¿qué tiene que aprenderse?, ¿dónde y cómo puede aprenderse?, ¿cómo puede organizarse el aprendizaje?, ¿cómo puede respaldarse el aprendizaje en el futuro? El segundo proyecto se centra en un ejemplo de innovación educativa radical -Slash/21-, que reposa en una particular visión del futuro, con dos conceptos centrales: el auge de la sociedad del conocimiento y la creciente individualización.

---

*Replanteamiento sistemático de la educación:  
el programa de educación prospectivo  
neocelandés*

---

La iniciativa prospectiva neocelandesa para la secundaria (*New Zealand Secondary Futures*) está trabajando en una visión de la educación secundaria basada en: *crear espacio* para contemplar el futuro; *proporcionar instrumentos* para alimentar la reflexión sobre el futuro; *intercambiar tendencias* para la futura dirección de la sociedad neocelandesa; *compartir información* sobre las posibilidades existentes para lograr que un mayor número de estudiantes tenga mayor éxito; *recabar las preferencias del público* en relación con el porvenir del sistema educativo, y *respaldar el cambio* mediante la transmisión de información. Esta iniciativa ha adoptado un enfoque único para proteger la independencia del proceso nombrando a cuatro “guardianes” con brillantes perfiles en los ámbitos educativo y no educativo.

Los temas y las principales cuestiones surgidas de este programa se han plasmado en una matriz, que ha proporcionado la estructura de las actuales conversaciones, investigaciones y análisis, y sirve asimismo como “clasificador” virtual -un almacén interactivo para toda la información reunida durante la celebración de las actividades del programa y una reserva de material de estímulo para respaldar la reflexión educativa-.

---

*Crear diálogo y capacidad para repensar  
“La enseñanza como profesión” en Ontario*

---

En el sistema educativo anglófono de Ontario, la iniciativa “La enseñanza como profesión” ha desarrollado y adaptado instrumentos de escenarios para una serie de talleres. El trasfondo era un tenso periodo en el que resultaba difícil lograr el consenso y, por ende, la tarea inicial consistió en usar escenarios para ayudar a promover el diálogo sobre una cuestión política esencial.

El proyecto de Ontario recurre a un marco de planificación estratégica de múltiples escenarios, que identifica los futuros deseables y las estrategias para alcanzarlos. Ha utilizado escenarios de la OCDE modificados, rebautizados como “Redefinición del pasado”, “Ruptura”, “Modelo centrado en la comunidad”, “Macromodelos” e “Incursiones en la ciencia de la complejidad”. El proyecto ha ido recurriendo a una variedad cada vez mayor de expertos, profesores y **otros** para clarificar la forma en que las ideas alternativas sobre los centros educativos y la educación repercutirán en la enseñanza como profesión. Se espera llegar a identificar los mejores escenarios así como

sólidas estrategias para seguir ampliando el debate y la elaboración de decisiones en el **ámbito** político.

---

*El “séptimo escenario” para el futuro de la educación francófona en Ontario – Vision 2020*

---

La iniciativa *Vision 2020* ha llegado en el momento justo, dado que los francófonos de Ontario accedieron a la gobernanza educativa a finales de la década de 1990, aunque en medio de una gran preocupación por la asimilación y la erosión de su propia cultura. El Ministro, las instituciones educativas de lengua francesa y los diversos colaboradores en materia educativa sintieron la necesidad de evaluar su progreso, definir los retos que se planteaban para brindar una educación de calidad en francés y reflexionar sobre el futuro de la educación en lengua francesa en Ontario.

El enfoque por escenarios para visualizar los parámetros de la escuela del mañana ha resultado de gran valor como medio para desarrollar la capacidad de pensar en el futuro. Partiendo de los seis escenarios educativos de la OCDE, esta iniciativa ha trabajado para crear su propio séptimo escenario sobre el futuro de la educación en francés. El proyecto *Vision 2020* no se dará por concluido hasta finales de 2006, pero se espera que conduzca al desarrollo de una visión operativa para la educación en francés como sistema minoritario.

---

*Eminentes pensadores contemplan la práctica de la reflexión prospectiva y las posibilidades que ofrece dicha reflexión para la educación*

---

Se ha invitado a los relatores del Foro de Toronto, celebrado en junio de 2004, tanto a adelantar las prioridades generales para la reflexión prospectiva sobre la educación como a comentar el sistema particular que ellos habían seguido. Sus contribuciones muestran cuántas esperanzas ponen en el potencial de la reflexión prospectiva, pero también cuán impresionados se hallan por la complejidad del cambio educativo.

Charles Ungerleider se centra particularmente en cuestiones de valores -y en las formas de utilizar la reflexión prospectiva para clarificar los valores en juego y las relaciones, incluidos los conflictos, entre ellos-. Raymond Daigle se pregunta si la reforma actual no se limita a menudo a “hacer meros retoques en las esquinas”, con lo que los escenarios podrían servir para elaborar re-definiciones más fundamentales. Walo Hutmacher defiende la necesidad de consolidar la base empírica para dichos enfoques y de utilizar sólidos instrumentos analíticos antes de pasar al debate normativo. Hanne Shapiro, haciéndose eco de esas posiciones, llama a ampliar el alcance de los participantes y las metodologías de reflexión prospectiva. Tom Bentley distingue y examina los aspectos “internos” y “externos” de la reflexión prospectiva en acción; considera la forma en que los escenarios pueden ayudar a desencadenar una reflexión diferente, pero eso mismo representa un reto particular en lo que a los responsables de las políticas se refiere, ya que éstos necesitan a la vez análisis prospectivos sólidos y pertinentes y el poder implicarse en un marco que les permita ser sinceros y abiertos en relación con sus propios compromisos.

© OECD 2006

Este resumen no es una traducción oficial de la OCDE.

Se permite la reproducción de este resumen siempre que se mencionen el copyright de la OCDE y el título de la publicación original.

**Los resúmenes multilingües son traducciones de extractos de publicaciones de la OCDE editadas originariamente en inglés y francés.**

**Pueden obtenerse de forma gratuita en la OECD Online Bookshop [www.oecd.org/bookshop/](http://www.oecd.org/bookshop/).**

Para mayor información, pónganse en contacto con la Unidad de Derechos y Traducciones, Dirección de Asuntos Públicos y Comunicación de la OCDE (OECD Rights and Translation unit, Public Affairs and Communications Directorate).

[rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org)

Fax: +33 (0)1 45 24 94 53

OECD Rights and Translation unit (PAC)  
2 rue André-Pascal  
75116 Paris  
France

Visiten nuestro sitio [www.oecd.org/rights/](http://www.oecd.org/rights/)

