

# *La planificación intersectorial de la educación permanente*

ALVARO BUJ GIMENO  
Departamento de Teoría e Historia de la Educación  
Universidad Complutense de Madrid

Como el título indica se aborda aquí el sentido de lo intersectorial en la educación permanente.

En su forma operacional la planificación puede entenderse ya sea en sentido absoluto cual puede corresponder a un Estado totalitario, o bien de un modo concordante con las necesidades personales de los individuos, es decir, de un modo integral y de acuerdo con los ámbitos de competencia humana.

Una planificación absoluta tiene mucho que ver con la concepción económica del socialismo radical. De ahí la necesidad de distinguir entre planificación económica y planificación educativa, lo cual exige, a su vez tener en cuenta los posibles desequilibrios en el planeamiento de la educación, ya que dicho planeamiento pudiera verse sometido, exclusivamente a las necesidades de personal y empleo que la sociedad reclame.

Al desarrollar el tema nos hemos detenido en la consideración de su virtualidad integradora y en la sistematización. Cada vez es más frecuente encontrarlos en contextos político-administrativos de descentralización de competencias, a la par que podemos considerar la tarea subsidiaria del Estado -tanto de la Administración central, como de las autonómicas y locales- cerca de la labor de planificación y programación de la educación permanente.

Si bien corresponde al poder público velar por la educación permanente de los ciudadanos, en cuanto debe cubrir este derecho fundamental, es evidente que, en una sociedad democrática, debe quedar a salvo la intervención de los órganos intermedios de representación en la toma de decisiones. De ahí que, cuando hablemos de lo intersectorial, entenderemos por **sectores** no solamente los correspondientes a competencias de los distintos Departamentos de la Administración pública, sino también a los relativos a sindicatos, asociaciones, e instituciones privadas de carácter cultural, económico y laboral.

Hechas dichas consideraciones, el desarrollo de la cuestión planteada exige abordar técnica y operativamente la **planificación intersectorial**.

Tomando como premisas los ámbitos de competencia humana y el conocimiento de problemas se puede realizar el diagnóstico de necesidades de educación permanente; mas tarde se pasa a la planificación intersectorial que, lejos

de partir de ensayos "a priori", hemos partido de los trabajos e investigaciones del Instituto Internacional de Planificación de la Educación, como fuente de autoridad científica.

Antes de entrar en supuestos concretos ha sido preciso analizar la importancia de los sistemas políticos con sus prestaciones de servicios y la concepción de los mismos, así como la incidencia de la economía política en la planificación intersectorial de la educación. Tras considerar las formas operacionales de la planificación y acciones intersectoriales, hemos abordado el estudio específico de un supuesto: la planificación intersectorial de la educación permanente para los empleados de una empresa industrial que quiere garantizar las bases de reciclaje, su productividad y la necesaria reorganización, todo ello impuesto por la competitividad, el cambio tecnológico y los requerimientos para mejorar la calidad de vida; en suma para conjugar capital y factor humano.

Las consideraciones precedentes nos llevan a presentar, de una parte, los objetivos del tema y, de otra, tratar de despertar el interés acerca de la importancia de esta concreta forma de abordar la planificación de la educación permanente.

Pretendemos que mediante la presentación del profesor, lectura y debate del tema se puedan alcanzar los **objetivos** siguientes:

- a) Comprender el sentido de la planificación intersectorial
- b) Distinguir los ámbitos de la competencia humana en que debe basarse la planificación.
- c) Analizar la relevancia política, económica, cultural y profesional de la planificación intersectorial.
- d) Pasar del conocimiento teórico de la planificación al de la técnica para su aplicación práctica.

Logrados dichos objetivos de carácter general, al experto corresponde realizar una síntesis, para que, en primer lugar, esté en condiciones de abordar el diagnóstico de necesidades y, posteriormente, realizar el diseño de la planificación intersectorialmente en un contexto social determinado. Así, primero establece un repertorio de necesidades específicas, explora los distintos sectores como posibles agentes de intervención, selecciona los mas adecuados, propone campos de actuación, establece el tiempo de duración del plan, propone los modos de coordinación y sugiere el procedimiento de evaluación. Por supuesto que a dichas acciones debe seguir el diseño de los programas que permitan ejecutar el plan y, con ayuda de especialistas en estudios económicos estimar los costos a que pueda dar lugar.

Es evidente que **la intervención del experto** será requerida por entes públicos y privados para la elaboración de planes generales y específicos de educación permanente. Organismos públicos para la educación y la cultura; empresas industriales, agrícolas, financieras y de servicios, están necesitadas de este tipo de servicios en **planificación intersectorial**. Cualquier pretensión que suponga acciones tan importantes como, **la formación en servicio, reci-**

**claje profesional, promoción comunitaria, alfabetización funcional, etc.**, se verá en la necesidad de recurrir al experto en planificación intersectorial.

A título de ejemplo y para anticipar la relevancia del tema, sugerimos la cuestión siguiente. Las autoridades locales de una determinada entidad de población deciden realizar un **proyecto de promoción comunitaria** para potenciarla económicamente y subvenir a las necesidades de empleo, mediante la racional explotación de sus recursos naturales. El término municipal es muy extenso, tiene algunos pastos, pero escasa producción agrícola y carece de minerales para aprovechamiento industrial. Hace algunos años se hizo un sencillo estudio sobre la riqueza y variedad botánica, por parte de un profesor de la localidad, quien logró reunir una muestra interesante de **plantas medicinales y aromáticas**. La sugerencia de intentar su explotación industrial ha sido acogida con una cierta expectativa por gran parte de la población. El Concejal de Cultura del Ayuntamiento ha convocado a un grupo de personas para cerciorarse de la viabilidad del proyecto; han participado un licenciado en farmacia, dos pastores de ganado lanar, un propietario de colmenas, un experto del Instituto de Conservación de la Naturaleza, el propietario de una pequeña destilería de alcohol (que aprovecha el orujo de uva de la comarca), el responsable de la Agencia local de Banca y dos profesores de un Centro Escolar de la localidad. Los conocedores de las plantas que mas abundan constatan la existencia de té de roca, manzanilla, poleo, salvia, romero, espliego, menta y otras, a lo que hay que añadir una notable cantidad de eucaliptos. Los profesores manifiestan que sería necesario incrementar la preparación cultural de la población y facilitar el conocimiento de las plantas, a lo que asiente el grupo de convocados. El agente de Banca facilita información sobre aportación de créditos, organismos que los avalan, etc., también propone la constitución de una cooperativa local. Ante estas sugerencias se entiende que cada uno de los miembros de la Comisión de gestión del proyecto se asesora de organismos públicos y privados que puedan colaborar. *Queda por decidida la necesidad de elaborar un plan intersectorial de promoción comunitaria.*

## LA PLANIFICACION INTERSECTORIAL

**La planificación intersectorial de la educación permanente** en la medida que es una acción persigue un fin y como tal precisa de medios para su consecución, dichos medios deben ser dispuestos y ordenados racionalmente.

Entre los muchos autores que han reflexionado sobre **la planificación de la educación** vamos a optar por la definición dada por Y. DROR (1963) para quién la "planificación es un proceso que consiste en preparar un conjunto de decisiones a fin de actuar ulteriormente para alcanzar determinados objetivos". Tanto en la citada definición como en otras semejantes, se dan varios elementos fundamentales: a) la planificación **se orienta hacia el futuro**; b)

pone el acento en la **acción**, mas que en otros aspectos, como pudiera ser la adquisición de conocimientos; c) todo objetivo a alcanzar **implica un esfuerzo deliberado**; d) comporta un **conjunto estructurado de decisiones**, ligadas unas a otras; precisamente en ese conjunto de decisiones se busca la **coherencia de los distintos elementos constitutivos**; f) aparece con carácter ineludible la **necesidad de distribuir los recursos** entre los distintos programas posibles, dicho de otra forma, la planificación comporta siempre la consideración de costos.

La planificación, formalmente considerada, es decir independientemente de los objetivos que pretenda alcanzar, se configura como **un sistema** y por su carácter activo desemboca siempre en la concreción de **programas**, cuyo desarrollo exige un enmarque temporal.

El enunciado del tema alude, además, a otros dos conceptos: la **educación permanente** y lo **intersectorial**. El concepto de educación permanente lleva en sí mismo la coordenada de temporalidad añadida a la finalidad educativa; también es necesario aludir al hecho de la concepción **dinámica** de la educación en tanto que está última se inserta en un contexto cultural. Si bien en el ideal educativo pueden observarse unas constantes, tales como el dominio de instrumentos de la cultura y la inserción en una determinada escala de valores, ambas características se ven influidas por el arrollador dinamismo que imprime una sociedad cambiante. Siendo que la educación tiene como meta preparar al hombre para que pueda afrontar lo "imprevisto" encontrando soluciones a los problemas que la vida le plantee, a veces dicha preparación se entiende parcialmente, cual si se tratase, exclusivamente, de ponerle en permanente disposición como "homo faber"; si fuera así supondría poner en primer lugar los valores útiles, es decir, aquellos que tienen carácter instrumental. Concebida así la educación, entraríamos en una subversión axiológica, dado que los medios condicionarían a los fines. Así las cosas la educación permanente, en su planificación, sería un subsistema de la planificación económica y por tanto equivaldría a disponer los medios para que el hombre pueda adaptarse al empleo, al trabajo, constituyendo una sociedad subordinada a la técnica. De lo anterior se seguiría la conclusión de que el hecho cultural -consecuencia de la interacción entre técnicas y valores- queda subordinado a la prepotencia de la técnica.

### *Planificación económica y planificación educativa.*

Si se siguiera la reflexión precedente se podría concluir que la planificación de la educación permanente se subordina a la planificación económica. Evidentemente haremos otros planteamientos, pero conviene seguir ahora en la consideración de lo económico.

En lo **económico** se trata de incidir en problemas derivados de la **producción, distribución y consumo de bienes**. Tratemos de apreciar cómo

debe incidir la educación en cada uno de dichos pasos del ciclo económico. Educar para la producción quiere decir que la actividad del hombre supone una permanente adaptación a la innovación técnica y por tanto requiere una formación **profesional** flexible, es decir, no centrada exclusivamente en técnicas concretas sino, fundamentalmente, en la disposición básica de aprender a aprender, lo cual viene a significar un formalismo como meta de la educación de base, a la par que una imperiosa necesidad de actualización a lo largo de toda la vida del hombre, fundamentalmente en el periodo de actividad productiva.

Cuando consideramos el hecho de la distribución de bienes, en tanto que circulación de los mismos para hacerlos accesibles, entramos no sólo en el hecho físico de que sean puestos a disposición sino también en la finalidad de su justa distribución, lo cual implica un valor **social**. De cualquier forma, en este sentido, se derivan funciones a desempeñar por el hombre, como son las de información sobre las características de dichos bienes, su comercialización y, en general, lo que comporta actividades de gestión.

El consumo de bienes, como fase terminal del ciclo económico, se liga a los criterios selectivos que implican en el hombre una formación no exenta de consideraciones **axiológicas**. Queremos decir que el consumo de bienes puede referirse tanto a los materiales, que comportan la transitoriedad de lo fungible, como aquellos que conllevan un goce espiritual de carácter mas permanente, valioso y acumulativo. Estos últimos enlazan no solamente con la vertiente económica sino con el auténtico sentido del **ocio**, en su faceta enriquecedora que permite acceder a una mejor calidad de vida. Por otra parte en el consumo de bienes cabe introducir un criterio de racionalidad en los fines que pretendemos alcanzar; así una previsión de disponibilidad conduce al ahorro y la reflexión sobre la función que dichos bienes desempeñan nos lleva a su adecuada selección. La simple acumulación con intención retentiva desvirtúa su función dado que lo instrumental privaría sobre el valor de fin y, por otra parte, supondría falta de solidaridad social.

En el desarrollo de esta reflexión no se debe olvidar que lo que pretendemos es planificar la educación permanente y a ésta le damos valor prioritario. De cualquier forma lo económico hay que relacionarlo con lo social, lo cultural, lo político, lo ético y otros factores. En conjunto este es el motivo de haber calificado de **intersectorial** a la planificación de la educación permanente.

Planificar la educación permanente requiere selección de **objetivos** a corto y medio plazo. Ello plantea toda una concepción de la vida misma y, por supuesto, del hombre. El campo de los **ideales**, previo al señalamiento de objetivos concretos, propios de la planificación, suele estar ligado directamente a la **política educativa** y, por ende, a objetivos que en cada país persiguen, no sólo los detentadores del poder legislativo sino, fundamentalmente, los del ejecutivo. Bien es verdad que estamos haciendo alusión a acciones educativas de carácter estatal; a su vez dichos objetivos vienen marcados por pautas institu-

cionales o normas supremas de organización y funcionamiento, diversificadas según se trate de una estructura unitaria y centralizada, o bien descentralizada por su carácter federativo o confederativo, lo cual ofrece márgenes diversos de autonomía para la planificación.

Iniciamos así el camino para señalar lo **intersectorial**, es decir, considerar diversos elementos estructurales y dinámicos a tener en cuenta en la planificación.

La **educación permanente** o a lo largo de toda la vida, ha sido objeto de múltiples definiciones, nosotros optamos por el enunciado de R.H. Drave (1979), para quien se trata de **un proceso que busca la consecución de un desarrollo personal, social y profesional a lo largo de toda la vida de los individuos, con el fin de mejorar la calidad de vida tanto de éstos como de la colectividad**. Se refiere, al menos a tres dimensiones: la expansión de los procesos de aprendizaje, la innovación para interrelacionar la educación general y la profesional (con adaptación a nuevas necesidades) y una adecuada organización. Quizá la **educación recurrente** compaginando la vida productiva con el proceso de perfeccionamiento formativo sea la metodología adecuada. Ya en algunos países los planes de formación y estudio alternan teoría y práctica, la primera en la institución académica, la segunda en la empresa; es lo que se ha dado en llamar **sistema dual**.

### *Desequilibrios del planeamiento de la educación*

En su infraestructura institucional oficialista, el planeamiento de la educación tiende a padecer desequilibrios verticales y horizontales en materia de **recursos, responsabilidades y funciones**. En su sentido vertical el planeamiento de la educación tiene a menudo un carácter excesivamente centralizado y jerárquico que dificulta la buena utilización de los recursos humanos y materiales, rompiendo el vínculo que debe unir el planeamiento y la base del sistema educativo. La responsabilidad y el control en materia de toma de decisiones tienden a concentrarse en la cúspide y se observa una escasa delegación de poder; el resultado subsiguiente es que pesa sobre los funcionarios una sobrecarga debido a la exigencia de tener que tomar decisiones relativamente secundarias, y éstas podrían ser responsabilidad de los niveles inferiores, con lo que se crea una rigidez contraproducente.

Horizontalmente el desarrollo de la burocracia, cuyas funciones son cada vez mas especializadas, ha llevado a una mayor división de la administración y de la toma de decisiones con lo que se hace mas difícil la coordinación.

En general, las personas que se ocupan de la planificación y la formulación de las políticas de educación pertenece a una clase social elevada y está constituido, en su mayoría, por hombres. Los grupos étnicos o religiosos, las clases sociales de nivel inferior, así como las mujeres, están muy poco representados

en el personal que decide y planifica. Estos desequilibrios socioeconómicos, culturales, étnicos y de sexo, influyen, a su vez, en la contratación de personal, en el planteamiento de los problemas de indentificación de prioridades y en el diseño de las soluciones. También cabe establecer una relación entre esos desequilibrios y la falta de comprensión de los desequilibrios socioeconómicos que existe en la oferta educativa, a tenor de los grupos sociales, étnicos y regionales, y de la falta de igualdad entre los sexos. El personal planificador es incapaz de supervisar correctamente el sistema de elaborar los indicadores adecuados (por ejemplo, el rendimiento estudiantil según el nivel socioeconómico) que serían necesarios para eliminar o reducir los desequilibrios existentes. Así, la planificación, gestión y acceso a la educación dejan sin explotar importantes reservas de recursos humanos, mientras que los proyectos de desarrollo de la educación y la formación, carecen, por lo general, de enfoques específicamente destinados a la mujer y a las capas más pobres de la sociedad. El desequilibrio en materia de planeamiento y de políticas educativas se manifiesta, igualmente, en los niveles inferiores de la administración y en las zonas periféricas ya que no se dispone del número suficiente de personas calificadas.

#### *Planeamiento de la educación, necesidades de personal y empleo*

No son muchos los sistemas educativos que brindan tipos adecuados de calificación de personal en la cantidad suficiente y en los momentos oportunos. Este desequilibrio corresponde, tanto a la ineficacia técnica del sistema de educación y de la estructura de planeamiento, como a los desequilibrios. Ahora bien, no hay que descuidar el problema político de la selección que plantea el elevado número de individuos que compite para obtener una cantidad reducida de servicios y oportunidades docentes. Con frecuencia se observan presiones políticas dentro y fuera del sistema educativo de formas muy diversas. La formación no congruente con las necesidades del país consiste, normalmente, en lo siguiente:

- a) Formación de un número insuficiente de obreros y técnicos de nivel medio.
- b) Formación de un número excesivo de funcionarios de nivel medio.
- c) Formación de un número excesivo de universitarios en letras y de un número insuficiente en otros sectores, por ejemplo, en agricultura.
- d) Dificultades en la financiación y en el planeamiento.
- e) Financiación insuficiente por falta de reconocimiento de la importancia del desarrollo de la educación.
- f) Asignación tardía de créditos por los organismos centrales.
- g) Dificultad para administrar y coordinar créditos, procedentes de fuentes diversas (públicas, privadas, externas, locales, etc.) como consecuencia de la distribución ineficaz e irregular de los recursos financieros.

*Esfuerzo en la integración y sistematización educativas*

En la formación recibida en la escuela, en la familia, en la fábrica, y en el taller de aprendizaje, el productor, el consumidor y el ciudadano reciben enseñanzas, instrucciones y entrenamientos cuyos objetivos no son concordantes.

La educación permanente supone un esfuerzo para reconciliar y armonizar estos distintos momentos de la formación, de manera que el hombre no se encuentre en oposición consigo mismo. Mediante el acento que pone en la unidad y globalidad del desarrollo, la educación permanente, prepara para concebir programas e instrumentos de educación que establezcan comunicaciones ininterrumpidas entre las necesidades y las enseñanzas de la profesión, de la expresión cultural, de la formación general, y de las distintas situaciones por las cuales cada individuo se satisface y se realiza.

La noción de sistematización se utiliza aquí para designar los esfuerzos que tienden a establecer una coherencia y hacer patentes las articulaciones y la interdependencia entre los distintos aspectos y momentos del proceso educativo considerado en su globalidad. A pesar de que existen numerosos elementos de la educación permanente, ya sea a nivel de escuelas e instituciones, bien a nivel de educación extraescolar lo que ha faltado hasta ahora, es una visión de conjunto del problema educativo que permita una justa distribución de las responsabilidades y ayude a pensar y preparar las reformas de las estructuras, de las que, en todas partes, se siente necesidad. En algunos países se han hecho intentos, pero la educación va de modificación en modificación sin poder encontrar, ni su equilibrio interno ni las respuestas convenientes a las demandas de la sociedad moderna. Sin duda no es posible, y es vano buscar soluciones, a estos problemas, sin recurrir a una concepción nueva de la educación, que tenga en cuenta las necesidades constantes y universales que tienen los seres humanos de **formarse, instruirse y progresar**.

En una perspectiva nueva, en que la educación tiene lugar en todos los sectores de la existencia y durante todo el curso del desarrollo de la personalidad, una gran parte de los tabiques que separan, a menudo herméticamente, los distintos órdenes y momentos de la acción educativa, deben desaparecer, dejando lugar a una comunicación activa y viva. La educación puede ser entendida como un edificio coherente en el que, cada parte, es dependiente de la otra y no tiene sentido sino con relación a la otra. Si una parte de la construcción falta, el resto se desequilibra, y cada una de sus partes no existe sino en la medida en que presta los servicios específicos para los que ha sido establecida. Hay una serie de armonizaciones que conviene establecer, tanto en el campo de la teoría como en el de las realizaciones concretas.

Si la educación se convierte en permanente, el conjunto de las estructuras de la educación no puede dejar de ser profundamente afectado por esta transformación. De un lado, los programas y métodos elaborados para niños y adolescentes no pueden mantenerse tal como están; de otro, el contenido y espíritu de la educación para adultos no pueden ser relegados a las transformaciones

que provienen de la primera época de la acción educativa.

Es superfluo describir aquí los servicios que las instituciones escolares y universitarias prestan tanto al individuo como a la sociedad, que sin apenas *variación presentan características comunes bajo todos los climas y en todas las latitudes*. Sin embargo, las perspectivas de educación permanente permiten considerarla de otra forma, y en una cierta medida poner en entredicho aspectos estructurales y funcionales de estos venerables talleres de educación. Si se afirma que el hombre puede y debe instruirse, estudiar y formarse a lo largo de toda la vida, las funciones de estas instituciones de enseñanza para niños y adolescentes no pueden dejar de ser radicalmente modificadas. Cuando se considera que el futuro adulto debe aprender durante el periodo de escolarización lo esencial de las nociones y prácticas que le serán necesarias para el resto de sus días, ocurre que los programas de estas instituciones están concebidos de una forma enciclopédica. Se trata de acumular en los seis, siete o diez años que, el niño pasa sobre los bancos de la escuela, el mayor número posible de conocimientos y reducir los agujeros de este saber al mínimo. De ahí la tendencia universal a añadir materias, disciplinas, y extender el contenido de estas enseñanzas. Los diplomas tienen, igualmente, la intención de verificar que el nivel del saber exigido ha sido alcanzado y, que se puede lanzar, el niño escolarizado, a la vida, sea directamente sea mediante etapas intermedias de estudios superiores. Los métodos utilizados están igualmente afectados por esta concepción del papel de la escuela. Se dá prioridad a la memoria que es la mejor garantía de estar en condiciones de pasar la barrera de títulos.

La escuela tradicional es igualmente un instrumento de selección. Desde el momento que permanece en clase, el niño sabe de qué lado está, si pertenece a los buenos o a los malos. Su gran problema es ser el primero o, al menos, ocupar un buen lugar en la categoría superior de la clase. Esta competitividad es permanente hasta el último minuto de su vida escolar y universitaria, el niño y el adolescente están aguijoneados por el afán de ser mejores que el otro y triunfar. Por otra parte no hay elección; a fin de cuentas de una manera mas o menos aparente, toda la enseñanza está construida sobre la idea de la competencia, puesto que solo un porcentaje es aceptado en los exámenes y que los puestos son dados a los elementos mas brillantes.

### *Estudio analítico de la planificación intersectorial*

Está bien demostrado que en el sector de la enseñanza, la eficacia de la política y de la acción *dependen del desarrollo de las relaciones intersectoriales*, y hay que emprender investigaciones acerca de la forma en que este desarrollo parece operar. El campo de la enseñanza entra sin dificultad en la planificación intersectorial. Por ejemplo, el logro de ciertos objetivos, en los que todos admiten que la contribución de la enseñanza es indispensable, depende, igualmente, de la colaboración de otros sectores, así la educación de

los niños desfavorecidos necesita un fuerte “input” de igualación de ingresos, mientras que el valor del capital humano, efectivamente formado, dependerá del grado de desarrollo intelectual y afectivo alcanzando en el proceso de escolarización.

### *Conocimiento de los problemas*

En primer lugar hay que **identificar los grandes problemas** de orden teórico que promueven los lazos de interdependencia que existen entre la enseñanza y otros sectores. Ello debería proporcionar la visión de una vasta gama de problemas cuya solución permitiría elegir, selectivamente, entre diversos métodos para proceder a una planificación **intersectorial** y formular, a continuación, hipótesis de trabajo que podrían ser estudiadas y mejoradas en el momento de su análisis científico.

### *“Ecología” sectorial*

En el curso de este análisis una de las principales tareas debería consistir en definir las líneas de interdependencia que existen entre los objetivos, el contenido de los programas y las medidas operativas de los diversos sectores que influyen en la enseñanza. A este fin sería necesario examinar los objetivos y los valores que son “comunes” a varios sectores y tratar de determinar las consecuencias que entrañan dichas líneas. Cada uno de los distintos sectores debería ser considerado como una “ecología” completa o como un sistema político completo, caracterizado por compatibilidades e incompatibilidades particulares, en su relación con otros sectores.

Los sistemas sectoriales ligados a la enseñanza, y la enseñanza misma podrían ser analizados en función de:

- a) sus sistemas de prestación de servicios
- b) sus sistemas sociales
- c) sus sistemas políticos
- d) su concepción de los servicios.

aunque estén ligados entre sí, éstos sistemas pueden ser considerados separadamente.

### *Los sistemas de prestación de servicios*

Cada sector constituye un sistema institucionalizado de prestación de servicios que incide sobre otros sectores. Un análisis comparado de estos sistemas de prestación de servicios, revelará que, entre las escalas de valores y las prác-

ticas de enseñanza y las de otros sectores existen diferencias que pueden conducir a discontinuidades en las prestaciones. En el caso de la enseñanza estas diferencias son debidas al carácter particular de los conocimientos, hipótesis y postulados, sobre los cuales reposa la oferta de tipos y de niveles distintos de instrucción, y ellos, tienen igualmente, una incidencia sobre la naturaleza de sus lazos con otros sectores.

### *Los sistemas sociales*

Cada sector lleva consigo sistemas sociales, engloba los sistemas propios de sus instituciones y se extienden a su clientela. Corresponden a la posición social propia de cada grupo, a sus prerrogativas y a sus tradiciones, así como a la idea que sus miembros tienen de sí mismos. Comprenden, a la vez, la estructura formal de la organización del sector en cuestión y la red de relaciones desprovistas de todo carácter formal, que existen entre los diversos grupos y que representan la estructura social del sector. Un análisis descriptivo de los lazos de interdependencia, que unen los distintos sectores, no será conforme a la realidad a menos que incluya las relaciones establecidas en el interior de estos sistemas sociales.

### *Los sistemas políticos*

Los sistemas políticos están constituidos por relaciones de poder establecidos entre los diversos grupos organizados que comprende cada sector. Estos grupos no son, en modo alguno, idénticos a los que hemos considerado en los sistemas sociales, pero no obstante, están relacionados. El análisis práctico de las relaciones entre sectores debe incidir, igualmente, sobre el funcionamiento de los sistemas políticos propios de cada uno de ellos, pues intervienen en la planificación y en las medidas intersectoriales.

### *Concepción de los servicios*

La concepción que los diversos grupos sociales y políticos interesados tienen de los servicios (en nuestro caso la enseñanza) tiene una incidencia sobre las relaciones con otros sectores. Esta concepción comprende la escala de valores, los objetivos y los prejuicios de estos grupos, y determina en parte, la forma en que perciben el proceso de enseñanza. Por ejemplo, si un grupo considera la enseñanza como la preparación para una actividad calificada en lo económico, esta concepción tendrá repercusiones distintas en las relaciones con otros sectores, que una concepción de la enseñanza en virtud de la cual a ésta se le considera como un medio de expresión política y cultural colectiva.

## La economía política de la planificación intersectorial

Con la expresión “economía política” de la planificación intersectorial relativa a la enseñanza, designamos los intentos que tratan de resolver el problema de los costos en el plano político y sobremontar la paradoja que supone la noción de eficacia en la enseñanza. Un análisis descriptivo de este problema del costo y de la eficacia, lleva a buscar, tanto en el campo de la organización como en el político, los medios que permitan acceder a una coordinación y a una integración horizontales, evitando siempre la centralización.

### *El coste y la eficacia*

La enseñanza es uno de los servicios sociales, generalmente aportados por los poderes públicos, cuyos costos unitarios aumentan mas rapidamente que la mayor parte de las otras actividades llevadas a cabo en la sociedad. A dicha tendencia se añade el crecimiento de este tipo de servicios. Esta evolución ejerce una presión cada vez mas fuerte sobre el presupuesto y obliga a buscar la eficacia con ayuda de medidas de racionalización, de coordinación y de integración. Sin embargo, cada vez que se han adoptado programas globales o integrados, se ha constatado que los antiguos programas, fragmentados dejaban sin respuesta algunas necesidades que es imposible ignorar; de ahí resulta que un aumento de recursos conlleva fatalmente un aumento de la demanda y los costos.

### *La coordinación horizontal sin centralización*

Un análisis de los hechos refleja que si bien es exacto que la prestación de servicios eficaces para la clientela, reclama una coordinación horizontal de los antiguos servicios, con vistas a su integración, no podrá, siempre, traducirse en estructuras de control tecnocráticas que recubran toda la esfera de actividades en curso. Los antiguos sistemas administrativos mas representativos ya no están en condiciones de responder a la obligación que pesa sobre ellos, de aportar un conjunto de servicios en constante expansión. Nos referimos aquí, únicamente a la enseñanza en todo este conjunto de servicios. Para llegar a una concepción intersectorial, será necesario establecer nuevos criterios de organización tales como:

- a) Flexibilizar la administración de forma que las iniciativas puedan actualizarse tanto en el interior como en el exterior, de las jerarquías verticales de la organización.
- b) Institucionalizar una función de arbitraje, entre los grupos, para que se establezcan entre ellos relaciones derivadas de los nuevos programas.
- c) Otorgar nuevos derechos a los clientes y permitir a los escalones subal-

ternos intervenir en la planificación y en la orientación política de los programas

d) Atribuir papeles mas importantes a los sistemas no oficiales, a fin de que puedan asociarse a los sistemas oficiales en la concepción de los programas, su aplicación y su reglamentación.

### *La planificación intersectorial*

Partimos de la hipótesis, según la cual, el papel de la teoría de la planificación, de los planificadores y de los servicios de planificación, debe ser considerado en función de la contribución que ellos aportan al cuadro estructural, institucional y político mas vasto, que presupone una concepción intersectorial. Si pasamos al contenido al reconocer que existe un problema “ecológico” en todos los servicios sociales interdependientes y, que se hace necesario resolver los problemas de orden económico y político, obliga a conceder una importancia enteramente nueva a los programas de planificación y a los métodos que presiden su establecimiento. En segundo lugar, las actividades de planificación, deben ser organizadas de tal forma que reflejen su objetivo intrínseco, cual es, favorecer las iniciativas en pro de la creación de una gama muy diversa de relaciones horizontales “in situ”, entre los diversos sectores. Sobre la base de estas consideraciones es posible esbozar rápidamente los principales elementos de que debería constar la estructura de la organización y de los programas necesarios para una planificación intersectorial.

### *La estructura de la organización.*

El primer elemento necesario para la estructura organizativa de esta naturaleza es una **red de comunicaciones** capaz de servir de fundamento a las relaciones en el interior del sector y, entre él y los demás.

La estructura de la organización se convertirá, igualmente, en un apoyo particular a los trabajos de experimentación, de innovación y de adaptación, y aportará así un servicio técnico esencial para las actividades que podrían debilitarse si actuaban aisladamente.

Desde un punto de vista mas general, los servicios de planificación estarán menos orientados hacia la cúpula de la jerarquía de la organización de los servicios y se enfocarán, por el contrario, a crear una competencia en materia de planificación, en el conjunto de la organización, a poner a punto las técnicas de planificación y a organizar la formación necesaria para este fin.

En el caso de la enseñanza, ya se han visto las líneas que unen su misión técnica (es decir, su misión pedagógica) al estilo, la forma y el contenido de la planificación de la enseñanza, dado que la planificación tiene por sí misma una función pedagógica, en todo sistema considerado en su conjunto.

*Estructura de los programas*

Se debe considerar que la estructura de los programas reserva un lugar importante a un **análisis a largo plazo** del porvenir, a un **análisis socio-técnico** y a un **análisis de evaluación**. Todo ello está ligado entre sí. Estos tres tipos de estudios deberían ser considerados como aportaciones esenciales, que tienen cada una, una función específica en la creación de la suma de conocimientos necesarios para una planificación intersectorial.

En lo que respecta al análisis a largo plazo del porvenir, se comienza a reconocer que constituye un instrumento de política, cómodo y potente para el establecimiento de los lazos de interdependencia, entre los diversos sectores. Es, en esta perspectiva temporal, en la que se pueden evaluar las consecuencias de programas que están ligados entre sí. Estas llamadas de atención sobre los posibles acontecimientos futuros, tendrían por fin mejorar la capacidad de los individuos -y en particular de los clientes del servicio- para decidir sobre el porvenir.

El **análisis sociotécnico** trata de elaborar, de alguna forma, una oferta de acción a los distintos grupos interesados que pertenecen a sectores ligados entre sí, de forma que se les indique cómo deben insertarse en el funcionamiento técnico de sus sectores respectivos y de sus instituciones. Este análisis tiene como fin aportar datos, a través de los cuales, los distintos grupos que se encuentran en una situación de cambio puedan “negociar”.

El **análisis de evaluación** debería ser emprendido bajo la forma de un proceso que se desarrolla a través de todos los servicios que son tratados de forma horizontal. La contribución que la planificación técnica debería aportar a las actividades de evaluación, de éste orden, debería comprender, esencialmente, la puesta a punto de los indicadores de progreso alcanzados en la realización de los objetivos independientes, comunes a los sectores que están ligados entre sí.

*Hacia una política: las formas operacionales de la planificación y de las acciones intersectoriales.*

Los diversos métodos adoptados por diferentes países, se fundan en intereses, objetivos e hipótesis distintos, en suma, vienen a ilustrar la forma en que se trata de dar estilos operativos a la planificación de la enseñanza en una acción intersectorial. Podemos citar los ejemplos siguientes.

- a) Cooperación oficial o desprovista de todo carácter formal entre servicios que permanecen separados.
- b) Creación de un servicio centralizado de tutela, con vistas a unificar la administración.
- c) Creación de una unidad administrativa análoga al nivel regional o local.
- d) Creación de una organización unificada, animada de espíritu innovador,

bastante capaz de eliminar los antiguos servicios y crear nuevos sistemas de prestación.

e) Elección, por cooptación, de cierto número de servicios, aportados por organismos diferentes, con vistas a reagrupar bajo la égida de un organismo único.

f) Adopción de estrategias que protejan la soberanía del “consumidor”, gracias a las cuales las demandas formuladas por los clientes servirán de agentes o modos de coordinación.

Hay que advertir que las formas operacionales a que hemos hecho referencia, hablan fundamentalmente de acciones oficiales, estatales o públicas, para la planificación de la educación -permanente en nuestro caso- de modo intersectorial. Sin embargo, en el caso que servirá de aplicación práctica de toda la teoría, hasta este momento desarrollada, optaremos por la iniciativa privada en conjunción con organismos e instituciones, y con el criterio de que el sistema educativo y las acciones culturales de distintos sectores estatales se integren en la iniciativa del grupo de “clientes”.

## **ESTUDIO DE UN SUPUESTO DE PLANIFICACION INTERSECTORIAL**

Una empresa industrial, ubicada en un suburbio de una gran ciudad, se ha propuesto de cara al **futuro**, desarrollar las **acciones** necesarias para incrementar la productividad y mejorar su nivel competitivo y ha tomado conciencia de que, para este fin, necesita **mejorar** la preparación de sus empleados y reorganizarse, lo cual implica un **esfuerzo deliberado**, tomar **decisiones** y estimar **costos**.

El Consejo de Dirección de la Empresa, ha encargado al Departamento de Formación que esboce un **proyecto**. El referido Departamento ha comenzado por solicitar dos estudios previos: a) un cuestionario para **diagnosticar** el nivel de **preparación general y profesional** de sus empleados, el cual ha sido redactado teniendo en cuenta los distintos ámbitos de la **competencia humana** (trabajo, estudio, salud, cultura y política) y, b) análisis de instituciones y organismos públicos y privados con los cuales poder **coordinar y desarrollar** el proyecto de forma **intersectorial** para, en su momento, diseñar los **tipos de intervención** (formación general, profesional, en el trabajo, mediante la educación familiar, medios de comunicación e instituciones culturales).

Del primero de los estudios se desprende lo siguiente:

1) Existe un elevado porcentaje, entre el personal con puestos de menor cualificación, que tiene bajo nivel en formación general (cultura) dato que se corresponde con la escasez de títulos y diplomas (estudio)

2) El concimiento de la Empresa es bajo, lo cual influye en la escasez de nuevas inciativas (trabajo).

3) De las cuestiones que planteó el Servicio Médico de la Empresa se con-

cluye que ciertos hábitos alimentarios e higiene, son causa de frecuentes bajas temporales en el trabajo (salud)

4) El tiempo de convivencia familiar y diálogo es bajo, aspecto que también confirma la Asistente Social de la Empresa.

5) La mayoría sólo leen prensa los domingos, participan mínimamente en instituciones culturales (visitas a museos, bibliotecas, etc.) y el tiempo de ocio es muy absorbido por los medios audiovisuales de comunicación. (cultura)

6) El conocimiento de los derechos y obligaciones cívicas y políticas carece de rigor y también el de normas que regulan las relaciones laborales (política).

7) También se detecta la necesidad de mejorar las relaciones humanas entre los empleados.

8) Finalmente se concluye que el reciclaje conviene sea previo a la reorganización de la empresa y no es conveniente "provocar" indirectamente la necesidad de la formación permanente tras imponer una reorganización.

En el segundo de los estudios, acerca de los **sectores** que pueden quedar implicados en el proyecto, y que guardan relación con los **tipos de intervención**, se han considerado los siguientes:

a) Dirección Provincial de Educación del M.E.C., que organiza y pone en funcionamiento programas de educación de adultos, para lo cual dispone de personal docente y locales (formación general).

b) Dirección Provincial del Instituto Nacional de Empleo y otras dependencias del Ministerio de Trabajo, que desarrollan programas específicos (formación profesional).

c) Consejerías de Cultura Municipal y Autonómica, que pueden colaborar con sus bibliotecas, museos, y fondos documentales, facilitando, a la vez, expertos y conferenciantes.

d) Organismos del Ministerio de Asuntos Sociales y Sanidad y Seguridad Social (intervenciones en educación familiar y de la salud).

e) Los Departamentos de Psicología Social, Pedagogía Social, y Psicología Industrial, de la Universidad (asesoramiento en Formación laboral).

f) Confederación española de Empresarios (formación profesional).

g) Instituto de racionalización del trabajo.

h) Confederación española de Cajas de Ahorros, para el apoyo de costos e información financiera.

i) Canal autonómico de televisión. Aportación de documentación audiovisual.

Tras los estudios de referencia, se puede entrar en la forma de constituir un órgano de planificación y ejecución del proyecto de educación permanente.

Comienza ahora el momento de tener en cuenta toda la teoría expuesta a propósito de la planificación **intersectorial**, cuyos principios hemos expuesto a lo largo del desarrollo.

Si bien la iniciativa parte de la Empresa son los empleados (“clientes”) los que deben sentir la necesidad de formarse, instruirse y progresar. Habida cuenta, por otra parte, de los desequilibrios que supone someter a la burocracia oficial la planificación de la educación, hay que optar por una coordinación **horizontal** en la que no hay que excluir a los diversos sectores anteriormente citados. En principio, ningún órgano preestablecido debería absorber las tareas de **planificación, realización y evaluación del proyecto**, sino uno nuevo y transitorio para el desarrollo de este plan concreto.

Con la afirmación anterior queremos destacar los puntos (**a** al **f**) relativos a “formas operacionales de la planificación y de las acciones intersectoriales” que con anterioridad expusimos.

Los órganos de participación en la planificación y su desarrollo, serán éstos: **ejecutivo, de asesoramiento y de medios.**

A tenor de la iniciativa de formación que corresponde a la Empresa la constitución del **órgano ejecutivo**, integrado por: el Director de la Empresa o Consejero en quien delegue; el Director del Departamento de Formación; el Gerente o Administrador, tres trabajadores (con carácter representativo, ligados sindicalmente o independientes), el responsable de Servicios Sociales, el Médico de la Empresa y, un pedagogo del Departamento de Formación.

Tanto para el órgano **asesor** como para el de **medios**, se integrarán los representantes de los demás **sectores.**

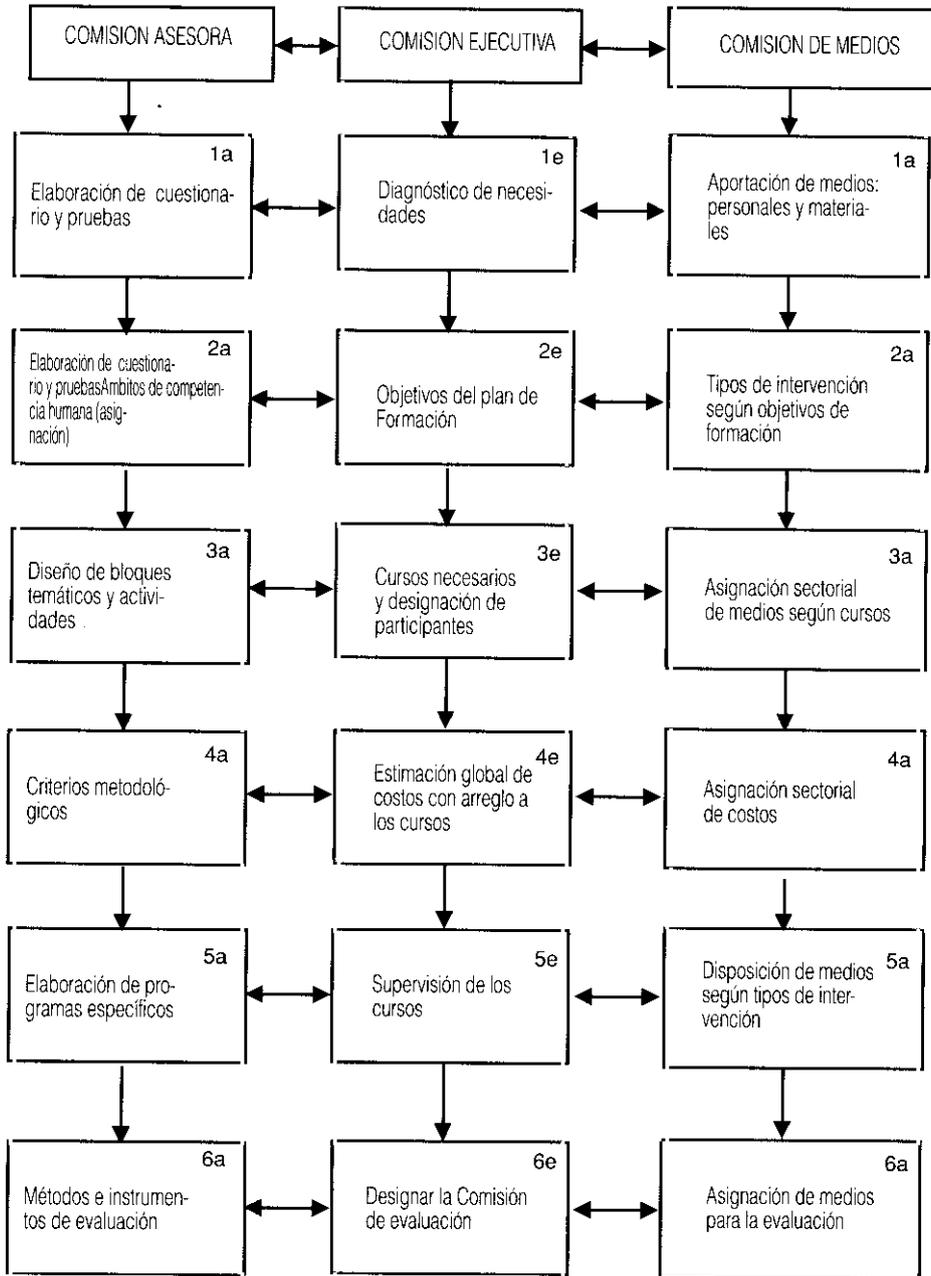
La Comisión de **asesoramiento** estará formada por: el Director del Departamento de Formación de la Empresa, un pedagogo, representantes de tres Departamentos universitarios, uno de la D.P. del MEC; uno del INEM, uno de la CEOE; uno de cada Consejería de Educación y Cultura (local y autonómica).

Comisión de **medios** integrada por: el Gerente de la Empresa, el Director del Departamento de Formación, un representante del MEC (Dirección P.), uno del INEM, uno del INSERSO, uno de la CEOE, uno de la C.E. de Caja de Ahorros y TV autonómica.

Dicho ésto y recordando tanto el diagnóstico de situación de los trabajadores de la Empresa, como los ámbitos de competencia humana y los tipos de intervención, estaremos en condiciones de diseñar el **esquema de organización y funcionamiento** del plan de formación, que puede ser el siguiente. (Ver gráfico).

Si nos atenemos al enfoque sistemático que, para la planificación, aporta R.A. Kaufman (1973), en el organigrama anterior aparecen la serie de **misiones**, establecidas en tres grandes campos -los de asesoramiento, ejecución y medios- si bien se coordinan horizontalmente. La misión que aparece en cada cuadro es susceptible de ser desarrollada con mayor detalle, pasando entonces al llamado **análisis de funciones**, que son susceptibles de especificaciones puntuales, necesarias, por otra parte, para pasar a la realización del plan, con lo cual entraríamos en el llamado **análisis de tareas.**

ORGANIGRAMA DE ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO PARA EL PLAN DE FORMACION



Por ejemplo, las *misiones*, 3a, 3e u 3m, se coordinan horizontalmente, y cada una de ellas presenta un carácter determinado (asesor, de ejecución o de instrumentación), pero el análisis de las funciones que cada una conlleva, requiere haber diseñado las misiones precedentes; efectivamente, diagnóstico de necesidades y objetivos del plan de formación conduce, al estudio de casos necesarios para los participantes. De forma que, habiendo resultado que 116 empleados están necesitados de ampliar su base formativa (cultura) y acreditación de estudios (títulos o diplomas), 28 técnicos de grado medio, han de reciclarse profesionalmente y mejorar en relaciones humanas, y finalmente 10 técnicos de nivel superior necesitan de técnicas de dirección y toma de decisiones. Con lo cual la misión **3e** conduce a planificar -realizar las funciones- los cursos siguientes:

**C1.-** Curso de alfabetización funcional para 22 empleados del primer grupo.

**C2.-** Curso de cultura general para 94 empleados del primer grupo.

**C3.-** Curso de reciclaje profesional y relaciones humanas, para 28 empleados.

**C4.-** Curso de técnicas de dirección, toma de decisiones, para 10 empleados.

La comisión ejecutiva traslada a la asesora el proyecto de cursos, concretamente al encomendarle la misión **3a** ha hecho un análisis indicando que para el curso **C2**, el diseño contemplará los ámbitos siguientes de formación (competencia humana): *cultura, estudio, trabajo, salud y política*; la Comisión asesora entiende que, en todo caso, los contenidos para la formación, deben basarse en el *conocimiento de la propia Empresa* para lo cual entrega los bloques temáticos siguientes:

**1.1.- Qué entra en la fábrica:** Materia prima, procedencia, transporte, almacenamiento, análisis de calidad y contabilidad

**1.2.- Qué sale de la fábrica:** Productos diversos y sus clases, a dónde van, cómo se transportan, como se almacenan, consumo local, nacional, exportación y contabilidad.

**1.3.- Cómo se fabrican los productos:** en qué lugar o lugares, edificios, máquinas, con qué energía, cuál es la fuente o procedencia de la energía; de dónde proceden las máquinas, su antigüedad, cómo se conservan: Procedimiento de fabricación, operaciones y control.

**2.1.- Estructura socio-profesional de la empresa:** el personal, su número y categorías: dirigentes, administrativos, técnicos, trabajadores cualificados, empleados, personal no cualificado. Quien dirige, cómo se dan las órdenes, cómo se transmiten, ejecutan y controlan; el gabinete de estudios. Qué hacen los de cada categoría profesional.

Servicio de venta, publicidad, embalajes, post-venta.

**2.2.- Situación social de la empresa.** Salarios y su sistema de cálculo, nivel de vida, sindicatos, comités; alojamientos, transporte, situación sanitaria, higiene, servicio médico, asistencia social, escuelas, centros de vacaciones, etc.

**2.3.- Ocio y cultura.** Grupos deportivos, excursiones, conferencias, salas de reuniones, cine-club, biblioteca, etc.

**3.1.- Forma jurídica de la empresa.** Quién es el propietario, quién toma las decisiones; se trata de una persona o de un grupo; sociedad con capital social, quiénes son los accionistas, Consejo

de Administración; cooperativa o empresa estatal; presupuesto de equipo y funcionamiento; cómo se amortizan y renuevan las máquinas; es una empresa independiente o pertenece a una cadena.

**3.2.- Importancia de la empresa.** Producción anual, importancia en la economía local, nacional e internacional. Beneficios, poder, valor técnico, etc. Aumenta su producción, desciende o estable; evolución en la calidad y cantidad de los productos.

**3.3.- Situación financiera de la empresa.** Último balance, cuáles han sido el activo, pasivo, amortizaciones, beneficios, pérdidas, volumen de la masa de salarios, etc.

**3.4.- Pasado y futuro de la empresa.** Cuando se creó, por quién o quienes; porqué se estableció donde está: proximidad a vías importantes de comunicación, nudo de red, fuentes de energía, reserva de mano de obra. Existen otras empresas próximas que compitan con ella. La empresa hace proyectos y renovación y reestructura: de utillaje, técnicas, personal, capital, prospección de mercado, etc.

A partir de este momento, cada una de las Comisiones prosigue las acciones que conducen a la *programación y realización* del curso o cursos correspondientes, siguiendo con las fases **4** y **5** que figuran en el organigrama del plan de formación permanente por vía intersectorial; como se puede apreciar, la culminación se da al evaluar.

Siguiendo este mismo procedimiento el lector puede iniciarse en estas actividades elaborando y desarrollando distintas funciones y tareas correspondientes a las misiones que figuran en el cuadro esquemático sobre estructura y funcionamiento para un plan de formación. Volviendo a nuestros supuestos le sugerimos entre otras cuestiones.

1) Planificar el curso de alfabetización funcional al que hemos hecho referencia (C1); para ello deben constituirse las Comisiones necesarias (asesoría, ejecutiva y de medios), indicando los ámbitos de competencia y los de intervención sectorial.

2) Siguiendo también el citado organigrama proponemos el desarrollo, en funciones y tareas, de lo que hemos llamado misiones 3a y 3m, es decir, diseño de bloques temáticos y actividades, con la simultánea asignación de medios, todo ello en forma interrelacionada, para lo que hemos llamado curso C2 (cultura general). Para ello hay que indicar no sólo los bloques temáticos sino también la distribución de grupos de alumnos, calendario lectivo, horarios, profesorado sectores y tipos de intervención. Conviene hacer un cuadro de doble entrada en que figuren sectores y medios; por ejemplo, Empresa MEC, INEM, CEOE, Tva y Universidad, por una parte, y profesorado, material, conferenciantes, monitores, locales, bibliotecas, etc.

3) Un ensayo de planificación completa de tipo intersectorial puede hacerse diseñando el organigrama de estructura y funcionamiento, para llevar a cabo la promoción comunitaria de una población, en enclave rural, que cuenta con los recursos citados al comienzo de esta exposición (plantas aromáticas y medicinales).

(El carácter didáctico de lo expuesto no tiene otra pretensión que trasladar con la mayor fidelidad posible lo desarrollado en clase con mis alumnos del curso 1991-92)

## Bibliografía

- ANDERSON, C.A. (1968) *Le contexte social de la planification de l'éducation*. Institute International de planification de l'éducation. Unesco. París.
- BEEBY, C.E. (1971) *L'administrateur de l'éducation face à la planification*. IIEP. Unesco. París.
- BEEBY, C.E. (1970) *Les aspects qualitatifs de la planification de l'éducation*. Unesco. París.
- CHINAPAH y otros (1989) "Desarrollo integrado de las competencias humanas y planificación de la educación", en *Rev. Perspectivas*. Unesco. Vol. XIX, n° 1. París.
- COVERDALE, G.M. (1974) *La planification de l'éducation en relation avec le developement rural*. IIEP. Unesco. París.
- DROR, Y. (1963) "The planning process", en *International review of administrative sciences*. Bruxelles, vol. 29, n° 1, pag. 51
- DUMAZEDIER, J. (1972) *L'école et l'éducation permanente*. (cuatro études). Unesco. París.
- GELPI y otros (1970) *Education permanente*. Rev. del Institut National pour la Formation des Adultes. num. 5 (Janv. - Gév. Mars) París.
- KAUFMAN, R.A. (1973) *Planificación de sistemas educativos*. Ed. Trillas. México.
- LE VEUGLE, J. (1968) *Initiation à l'éducation permanente*. Ed. Privat. Toulouse.
- LEGRAND, P. (1966) *L'éducation permanente*. PIC, fiche technique. Ed. Peuple et Culture. París.
- MAC KINNON, K.R. (1974) *Pour une conception realiste de la planification de l'éducation*. IIEP. Unesco. París.
- O.C.D.E. (1977) *La planification intersectorielle dans l'enseignement*. París.
- U.N.E.S.C.O. (1972) *L'école et l'éducation permanente*. (Cuatro études). París.

## RESUMEN

Este artículo tiene la pretensión de exponer los principios de la planificación de la educación para aplicarlos al caso de la educación permanente. Se plantean también las diferencias entre planificación económica y educativa, abordando la necesidad de hacer planificación intersectorial para evitar desequilibrios. Se hace constar la relevancia política, económica, cultural y profesional de la planificación, y se especifican los ámbitos de competencia humana en que debe basarse la planificación (trabajo, estudio, salud, cultura y política). Con el fin de pasar del conocimiento teórico de la planificación al de la técnica para la aplicación práctica, se presenta el caso de una empresa industrial que, para renovarse e incrementar la productividad, encarga a su Departamento de formación el diseño de un plan de educación permanente para sus empleados; finalmente se invita al lector a que haga el diseño de un supuesto cuyas características se le describen.

## SUMMARY

This article tries to study the principles of educative planification, in order to apply them Permanent Education.

We state the differency between economic and educative planification and analize the need for an intersectorial planification to avoid eventual disequilibriuns.

We study the political, economic, cultural and professional impact of planification, and specify the areas of human competence upon which planification must be based (work, study, culture and politics).

In order to approximate to the *practical* perspective we present the case of an industrial firm which, concerned with its own modernization and productivity improvement, charges the Training Department with the design of a Permanent Education Plan.

Finally the reader is invited to design a case based upon some characteristics specifically given.