



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

A photograph of students in a classroom setting. A young woman with long brown hair is in the foreground, looking down at a document on a desk. She is wearing a dark long-sleeved shirt and a pearl earring. In the background, other students are visible, some working at desks. The room has large windows and a modern interior.

MANUAL PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS DE GESTIÓN EDUCACIONAL

Proyecto De Intervención
Curricular Y/o Pedagógica

Proyecto De Mejoramiento Para
La Gestión Educativa

Proyecto Educativo Institucional

Autoras:
Prof. Fancy Castro Rubilar
Prof. Juana Castro Rubilar



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MANUAL PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS DE GESTIÓN EDUCACIONAL

Proyecto De Intervención
Curricular Y/o Pedagógica

Proyecto De Mejoramiento Para
La Gestión Educativa

Proyecto Educativo Institucional

Autoras:

Prof. Fancy Castro Rubilar

Prof. Juana Castro Rubilar

Autoras/Académicas:

Fancy Castro Rubilar (fcastro@ubiobio.cl)

Juana Castro Rubilar (jcastro@ubiobio.cl)

Universidad del Bio Bio

Casilla 5-C Concepción, Chile

Derechos reservados

Registro de Propiedad Intelectual N° 231.624 (DIBAM)

Proyecto financiado por el

Fondo de Desarrollo de la Docencia (FDD):

Dirección de Pregrado, Vicerrectoría Académica (UBB)

Diseño y Diagramación:

Julio Farías Rodríguez

1ª. Edición 2013

PRESENTACIÓN

“La práctica de pensar la práctica, es la mejor manera de aprender a pensar recta y correctamente”
Paulo Freire

Dada las complejidades de carácter social y educacional que abordan los proyectos educativos y pedagógicos, se espera que cualquier idea de proyecto debiera surgir de la reflexión y problematización de los actores principales de las comunidades educativas: profesores, equipos directivos en conjunto con estudiantes y padres y apoderados, de acuerdo con la naturaleza del tema a afrontar en el proyecto. La formulación de proyectos es un punto de partida para la reflexión crítica y colectiva de la escuela en relación con sus propias necesidades y problemáticas, considerando de este modo que el saber no es absoluto, sino social, histórico, institucional y profesional. Por tanto, la práctica de la reflexión crítica es esencial para que los equipos encargados de la formación en los establecimientos educacionales reexaminen y contextualicen sus propuestas.

Este Manual trata sobre el Diseño de Proyectos de Gestión Educacional y procura orientar la reflexión en torno a las posibilidades de intervención en el ámbito educacional y, particularmente, en el quehacer de la comunidad escolar y del aula, a partir del levantamiento de propuestas relacionadas con la gestión y el desarrollo de currículum, principalmente. Propone procedimientos para formular tres tipos de proyectos, a saber: proyecto de intervención curricular y/o pedagógica, proyecto de mejoramiento para la gestión educativa y proyecto educativo institucional, herramientas cada vez más empleadas en las instituciones educativas.

Entre las intenciones que motivaron la elaboración de este Manual está el de aportar a aquellos docentes que buscan el mejoramiento cualitativo de la institución educacional y favorecer la generación de procesos más eficientes, de modo de articular saberes teóricos y prácticos en virtud de la optimización de condiciones y oportunidades para el aprendizaje de los estudiantes, en cualquiera de sus niveles educacionales.

No obstante, el Manual que tiene en sus manos, busca como prioridad ser un apoyo efectivo para que estudiantes de pedagogía, docentes, directivos desarrollen habilidades que les permitan actuar frente a problemáticas y situaciones concretas que requieran una intervención tanto en procesos de gestión escolar como de tipo curricular en la escuela, de manera que constituyan cada vez más en “intelectuales transformadores” desde sus propios contextos (Giroux, 1992).

PROYECTO DE INTERVENCIÓN CURRICULAR Y/O PEDAGÓGICA

PARTE I

INDICE DE CONTENIDOS

Temas :	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
I FASE: ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACION	8
1.1. Construcción del Marco Epistemológico	8
1.2. Construcción del Marco del Contexto Educativo	8
1.3. Construcción del Marco de las Políticas	9
II. FASE: ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA GESTION EDUCATIVA	9
2.1. Dimensión Gestión Educativa	9
2.2. Dimensión curricular	10
2.3. Dimensión pedagógica	11
2.4. Dimensión investigativa	12
III. FASE: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	13
3.1. Contexto de la institución	13
3.2. Categorías para estudiar el contexto	13
IV. FASE: FORMULACIÓN Y PROBLEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA	14
4.1. Selección de un problema	14
4.2. Definición del problema que se intervendrá	14
4.3. Análisis y justificación del problema	15
V. FASE: FINES Y PROPÓSITOS DEL PROYECTO	15
5.1. Finalidad y Objetivos del Proyecto	15
5.2. Metas o indicadores	16
VI. FASE: ESTRATEGIAS Y ACCIONES	16
6.1. Descripción de la estrategia	16
6.2. Actividades – acciones	17
6.3. Diseño de material metodológico y elaboración de instrumentos	17
6.4. Cronograma	17
VII. FASE: RECURSOS (¿Con qué se va hacer?)	18
7.1. Recursos que se disponen (humanos y materiales)	18
7.2. Recursos que se necesitan (humanos y materiales)	18
7.3. Recursos financieros	18
7.4. Redes de apoyo externo	18
VIII. FASE: EVALUACIÓN	19
8.1. Propósito de la evaluación	19
8.2. Momentos: Instalación, ejecución y consolidación	19
8.3. Indicadores de resultados	19
8.4. Procedimientos e instrumentos	20
8.5. Agentes evaluadores	20
IX. FASE: IMPACTO ESPERADO	20
9.1. En otras áreas internas	20
9.2. En otras áreas externas	20
X ANEXOS	21
10.1. Ejemplo de evidencias	21
10.1. Recomendaciones finales para la elaboración del proyecto	21
XI BIBLIOGRAFÍA	21
Ejemplo Matriz de Intervención	22

INTRODUCCIÓN

La elaboración del *Proyecto de Intervención Curricular* conlleva poner en evidencia las propias concepciones acerca del currículum y las posibilidades de intervención. La generación o formulación de una propuesta de intervención curricular y/o pedagógica es una oportunidad para que los y las docentes se instituyan como constructores de currículum y para que la escuela sea una instancia facilitadora del mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En esta primera parte se busca proporcionar la descripción y el análisis de los distintos aspectos de un proyecto, con el fin de diseñar una propuesta de intervención de corte curricular y/o pedagógica pertinente, innovadora y audaz para la gestión curricular en establecimientos educacionales concretos. En este sentido, deben converger las capacidades de diseño y planificación para generar soluciones, mejoras e innovaciones educativas en el contexto del establecimiento e institución educativa y de la práctica docente o directiva.

En efecto, ello implica entender el establecimiento escolar como un espacio de construcción y de desafío permanente en el desarrollo profesional de los y las docentes comprometidos con la mejora continua de los procesos de gestión institucional que abarca distintas dimensiones y áreas que tienen su punto de partida en el aula escolar de los niveles de Educación Parvularia, Educación Básica y Educación Media.

1.1. Construcción del Marco Epistemológico

Un proyecto de intervención curricular debe poseer un claro sustento teórico, de modo que el quehacer pedagógico se fundamente en bases científica sólidas. En consecuencia, la perspectiva epistemológica debe proporcionar los constructos teóricos que sustentarán toda acción educativa, de modo que permita comprender las razones teóricas que explican la innovación y el cambio en el aula y en la escuela.

Es por ello que al iniciar esta trayectoria de formulación de un proyecto se hace necesario recordar que no es una acción mecánica, sino que es un proceso que se sustenta en la reflexión crítica de la praxis del currículum de los maestros, y que según Carr y Kemmis, 1988, se refiere a que:

“necesitamos comprender los procesos sociales mediante los cuales se produce y da por supuesta una realidad social; cómo se define y organiza el conocimiento, cómo se relaciona ese saber con la organización curricular e institucional; por qué se perciben así las cosas, cómo se produce y mantiene el orden institucional. Las explicaciones cotidianas, crean una realidad que se puede investigar explorando acciones a través de las que se produce. Por ello es necesario desarrollar una acción estratégica informada, que dé significado a la práctica; actuar en forma correcta, prudente, contextualizada”.

En efecto, en este segmento se debe indicar cuáles son las teorías y modelos que sustentan las nuevas posturas acerca del proceso de enseñanza y aprendizaje y cuáles son las tendencias en el desarrollo científico, tecnológico, social económico y personal de la disciplina o de las disciplinas que aborda el proyecto y su relación con los planes y programas que desarrolla la institución educativa.

Propuesta de actividades:

- Elaborar un Marco Referencial de Entrada, que permita visualizar las perspectivas teóricas y prácticas en que se sustenta la propuesta de este proyecto de intervención curricular-pedagógico.
- Definir el marco epistemológico del proyecto de intervención.

1.2. Construcción del Marco de Contexto Educativo

Consiste en describir brevemente el estado de la educación en el país, considerando, la dimensión espacio-temporal, aspectos de tipo sociocultural, así como las representaciones sociales que predominan en el contexto nacional.

Propuesta de actividades:

- Identificar cuáles son los problemas educativos que se visualizan a nivel nacional y explicar sus implicancias en el desarrollo del currículum de la escuela.
- Elaborar un marco contextual en el cual se exponga brevemente los principales aspectos que caracterizan la realidad actual de la educación en el país, de modo de entender en qué contexto se está formulando la presente propuesta (se sugiere como referencia leer los documentos sobre Desarrollo Humano en Chile, entre otros)

1.3. Construcción del Marco de las Políticas

Se requiere identificar las políticas educacionales vigentes que abordan los desafíos de la innovación y el cambio, así como aquellas que reseñan a los principios de calidad, equidad, pertenencia y relevancia.

Se debe tener como referencia las políticas educacionales y los marcos orientadores ligados a la gestión y al currículum para contextualizar el proyecto. Esto conlleva visualizar los desafíos que se presentan para los directivos (Marco para la Buena Dirección, Ley 20.501) y los docentes (Marco para la Buena Enseñanza, Proyecto de Ley sobre carrera docente, entre otros).

Propuesta de actividades:

- Describir los principales lineamientos de las políticas educacionales a nivel macro y su impacto a nivel meso y micro, que sean atingentes al proyecto.

II FASE: ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

En esta fase se espera establecer, a través de la revisión de las diferentes dimensiones, los enfoques que el proyecto favorecerá. Fundamentalmente, se busca con este análisis hacer conscientes de las decisiones tanto de gestión, como del currículum, así como las posibilidades de abrirse a dimensiones vinculadas directamente con el aula y la investigación de la acción.

2.1. Dimensión Gestión Educativa

Gestión estratégica

La propuesta o proyecto de intervención curricular deben articularse con los aspectos esenciales del Proyecto Educativo Institucional (PEI), como son la misión, visión institucional, los valores compartidos, los operativos a unos principios y planes de mejoramiento, de modo de contextualizar los procesos.

Liderazgo pedagógico

Se considera que el papel docente y directivo ha de ser cultural, profesional y pedagógico de modo que su quehacer responda a las necesidades socio-cognitivas de la comunidad con la que trabaja.

El liderazgo es una capacidad que se va adquiriendo y desarrollando mediante la relación interpersonal. *“Mediante el liderazgo se ejerce influencia sobre una persona o un grupo, para poder desarrollar lo que se busca en una situación específica. La influencia es una transacción que se lleva a cabo de manera intencional, buscando modificar el comportamiento de las personas y su colaboración”*(Tetay, 1995).

En este sentido, el denominado Liderazgo Instruccional plantea cinco dimensiones:

1. *Del proyecto de dirección*: que define y comunica la visión que tiene de la enseñanza, orientada hacia el aprendizaje.
2. *De la instrucción*: que comprende el tiempo que debe dedicar a la coordinación y a la articulación del currículum.
3. *De la formación*: para asesorar, orientar y apoyar al profesorado desde el punto de vista del desarrollo de los programas educativos.
4. *De la interacción y de las relaciones humanas*: importante para promover un clima positivo y ordenado de aprendizaje.
5. *De la evaluación*: espacio propio del seguimiento y supervisión de todos los procesos educativos.

Propuesta de actividades:

- Fundamentar parte de la propuesta de intervención curricular y /o pedagógica con la Visión, Misión y, en general, con la gestión estratégica de la institución.
- De acuerdo con lo señalado, *¿cómo debiera ser el liderazgo de los directivos en el contexto de la propuesta de intervención?, ¿de qué manera se legitima este quehacer en la propuesta?* Puede considerarlo en relación con las cinco dimensiones del Liderazgo Instruccional.

2.2. Dimensión curricular

El currículum como *“la selección, jerarquización y la organización del conocimiento corresponde y se relaciona con las características básicas de la sociedad en la cual se da”*, (Michael W. Apple). En tanto, Gimeno Sacristán (1991) considera al currículum como reflexión sobre la práctica educativa y pedagógica.

En consecuencia se podría decir:

- *El currículum* es la expresión de la función socializadora de la escuela.
- *El currículum* es un instrumento que genera toda gama de usos, de suerte que es el elemento imprescindible para comprender lo que solemos llamar práctica pedagógica.
- *El currículum* está muy relacionado con el contenido de la profesionalidad de los docentes y las funciones que se le piden dependen de la variación de los contenidos, finalidades y mecanismos de desarrollo curricular.

El diseño curricular constituye en general el marco de referencia para la selección y el análisis de los elementos curriculares que intervienen en un proceso educativo (programa, metodología, recursos), así como el marco de actuación en el mismo indicando qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar.

Propuesta de actividades:

El proyecto de intervención debiera expresar el enfoque curricular, pues toda propuesta o diseño tiene una intencionalidad que es necesario asumir y evidenciar.

- Reflexionar en torno a:
¿Cuál es el enfoque curricular que se desea implementar a través de esta propuesta?
¿Qué posibilidades se tienen de desarrollar una propuesta curricular y/o pedagógica que integre lo interdisciplinario?
- Describir el enfoque curricular al que adscribe el proyecto o a la combinación de ellos, exponiendo los argumentos que justifican esa intencionalidad.
- Incluir diversos instrumentos curriculares (bases, programas) para el nivel en que se enmarca la intervención y que están de acuerdo a los ajustes y modificaciones del currículum nacional.

2.3. Dimensión pedagógica

La implementación del proceso de enseñanza y aprendizaje conlleva diseñar estrategias didácticas que contribuyan a la construcción de aprendizajes significativos. Del mismo modo, establecer las acciones y actividades que le ofrezcan oportunidades novedosas al estudiante para aprender. Según Nisbet y Shucksmith “El factor que distingue un buen aprendizaje de otro malo o inadecuado es la capacidad de examinar las situaciones, las tareas y los problemas, y responder en consecuencia, y esta capacidad raras veces es enseñada o alentada en la escuela”. (Nisbet y Shucksmith, 1986; pág. 47)¹

El aprendizaje y la enseñanza son dos procesos distintos que los profesores tratan de integrar en uno solo: el proceso de enseñanza – aprendizaje. Por tanto, su función principal no es solo enseñar, sino propiciar que sus alumnos aprendan (Zarzar, 1988).²

Las estrategias de enseñanza son acciones las realiza el maestro, con el objetivo consciente que el alumno aprenda de la manera más eficaz, son acciones secuenciadas que son controladas por el docente. Tienen un alto grado de complejidad. Incluyen medios de enseñanza para su puesta en práctica, el control y evaluación de los propósitos. Las acciones que se planifiquen dependen del objetivo derivado del objetivo general de la enseñanza, las características psicológicas de los alumnos y del contenido a enseñar, entre otras. Son acciones externas y observables.

Las estrategias de aprendizaje son acciones las realiza el alumno, con el objetivo siempre consciente de apoyar y mejorar su aprendizaje, son acciones secuenciadas que son controladas por el estudiante.

Es muy estrecha la relación entre estrategia de aprendizaje y estrategia de enseñanza porque el educador debe dirigir los procesos cognitivos, afectivos y volitivos que se deben asimilar conformando las estrategias de aprendizaje. Para que esta dirección sea efectiva la enseñanza debe organizarse según la naturaleza, características y condiciones del aprendizaje, que la condicionan. (Castellanos S, D. 2002) Es por ello que muchos autores al referirse a estrategias de enseñanza solo mencionan a las estrategias de aprendizaje.

¹ Citado por Monereo, Carles, “Estrategias de enseñanza y aprendizaje”, editorial Graó, Barcelona, 1999.

² Citado por Virginia González Ornelas, “Estrategias de enseñanza y aprendizaje,” editorial Pax, México, 2001.

Propuesta de actividades:

- ¿Qué propuesta didáctica e innovadoras propiciaría su proyecto?
- Revisar qué propuestas metodológicas, estrategias didácticas, tales como elaboración de proyectos, resolución de problemas, entre otras, pudieran desarrollar los estudiantes en el marco de una transformación educativa.
- Definir de manera clara la propuesta didáctica que desarrollará la intervención de este proyecto.

2.4. Dimensión investigativa

Una actitud esencial es considerar y hacer de la investigación un hecho permanente. Educar por medio de la investigación favorece posturas críticas y creativas que conducen a una emancipación en el conocimiento y en la acción.

La investigación, en el contexto, del proyecto puede asumir desafíos vinculados con estrategias de aprendizaje, que impliquen que los y las estudiantes desarrollen proyectos de investigación.

Propuesta de actividades:

- Señalar las posibilidades o impedimentos, en el actual contexto, para desarrollar una propuesta pedagógica de tipo investigativa.
- Indicar acciones investigativas que podrían emerger a partir de la implementación del proyecto de intervención curricular y/o pedagógico. Por ejemplo, historial de la escuela, enseñanza de las matemáticas, vinculación con el entorno, gestión del proyecto curricular, entre otros.

3.1. Contexto de la institución

Dice relación con la información referida al espacio específico en el que se ubica el objeto o situación de intervención. Particularmente, se refiere a la evaluación del contexto institucional, el que se realiza en función de identificar las necesidades y problemas globales de la escuela, que sean atingentes y justifiquen la intervención.

3.2. Categorías para estudiar el contexto

a. Acceso:

Se considera la información particular, acerca de la situación específica del área o ámbito que se requiere intervenir y sobre los sujetos (casi siempre estudiantes) que serán parte del proyecto.

El acceso se ordena según dos dimensiones que se refiere mutuamente:

a.1. Solicitud:

Organiza información respecto de los sujetos afectados por la situación objeto de intervención. Se identifican informaciones y datos relevantes: número de alumnos, resultados en evaluaciones nacionales, proyectos, entre otros. La intervención puede darse en un curso, ciclo, área o sector de aprendizaje, un ámbito o el establecimiento en general. No obstante, la recomendación es focalizar.

a.2. Promesa:

Ordena información sobre los programas e iniciativas que operan, directa e indirectamente, dirigido a la situación objeto de intervención. El currículum nacional (Bases Curriculares), Decretos (D. N° 170 Educación Especial) programas de mejoramiento existentes.

Propuesta de actividades:

- Reflexionar acerca de ¿Cuáles son las restricciones y oportunidades que vive la escuela en esa realidad?, ¿Cuáles sus proyecciones futuras, sus potencialidades?
- Proveer de información actualizada acerca de las dimensiones de la población educativa (matrícula), indicadores de logros (resultados SIMCE u otros), índices de conflictividad (repitencia, deserción).
- Describir característica de la población que considerará el proyecto, como aspectos de carácter socio-cultural, educacional y geográfico, entre otras, que sean más pertinentes a la situación que se va a intervenir (nivel de estudio, edades).
- Establecer factores favorables y desfavorables que se dan en el interior del establecimiento que estén relacionados con el problema que aborda este proyecto. Asimismo, de ser oportuno considerar factores externos como oportunidades y posibles situaciones o conflictos, que operan en el entorno próximo y que puedan tener incidencia en el proyecto.

- Realizar un breve análisis intersectorial para establecer la posible relación que existe entre el problema que aborda la intervención curricular y los problemas de tipo sectorial, que suceden en el mismo territorio. Ejemplo, salud, vivienda, empleo, medio ambiente, seguridad, entre otros. Se sugiere revisar el capítulo IV “Recursos de diagnóstico” en Álvarez y Santos (1996).
- Describir brevemente referencias al clima organizacional, modos de relacionarse de los sujetos, adelantar posibles resistencias a la propuesta de intervención y cambio. Considerar como referencias los modelos mentales estudiados en la asignatura (5ª Disciplina de Peter Senge).

Considerar antecedentes de la gestión curricular del establecimiento, tales como:

Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Plan Anual
Proyecto Pedagógico o Curricular JEC	Efemérides Planificación curricular por niveles Planificación curricular curso Planificación de clases Reglamentos de evaluación
Consejos escolares	Reglamentos de convivencia y consejo escolar
Consejos de Profesores Grupos profesionales de Trabajo Departamentos de asignaturas	Resoluciones Materiales de aprendizaje Textos Planificaciones Proyectos
Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP)	Diagnóstico Plan de Mejoramiento Educativo

IV FASE: FORMULACIÓN Y PROBLEMATIZACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Selección de un problema: Elaborar una lista de problemas de manera participativa y priorizar por aquél que reviste mayor relevancia y que es necesario intervenir. Se sugiere emplear técnicas como la “lluvia de ideas”, entre otras.

4.2. Definición del problema que se intervendrá: *“Un problema de la escuela o del aula es una situación educativa insatisfactoria que exige ser cambiada, lo que abre un campo de acción sobre el cual es necesario actuar y, como tal, constituye un desafío una reflexión, creatividad y voluntad de los que participan directamente en ella”.* Por cuanto, se debe seleccionar racionalmente el problema al que se le quiere encontrar solución desde el currículum y la didáctica.

Se recomienda preguntarse: *¿cuál es la diferencia entre el estado-presente de la situación del establecimiento en relación con el plan de estudio, del área, de la asignatura y el estado-futuro deseado?*

4.3. Análisis y justificación del problema (causas –efectos):

Algunas claves para determinar o medios por los cuales podemos seleccionar el problema más importante, este puede referirse a la observación, la experiencia, los diálogos, a partir de los siguientes indicadores:

- Lo que es más frecuente
- La urgencia de cambiar algo
- El daño que causa tal acción u omisión
- El nivel de retraso que ello implica
- El número de población afectadas
- La carencia o falla más sobresaliente
- ¿Qué importancia tiene resolverlo?

Propuesta de actividades:

- Formular el problema central, en términos de carencia.
- Construir un “árbol de problemas” en el que se evidencien las causas y los efectos del problema central.

V FASE: FINES Y PROPÓSITOS DEL PROYECTO

Formular fines y objetivos del proyecto, de acuerdo con sus diferentes niveles de especificación, en términos de logros e indicadores esperados, que se debieran evidenciar al finalizar la implementación de la propuesta de intervención.

5.1. Finalidad y Objetivos del Proyecto

a. Finalidad: Elaborar una breve fundamentación, un poco más específica que indique con claridad de *¿Por qué se quiere llevar a cabo la intervención?*

b. Objetivo General: El objetivo general expresa la idea global del estado futuro que se pretende alcanzar al final del periodo de duración del proyecto. En consecuencia señalar con claridad, *¿Para qué se quiere resolver el problema?*

En la redacción no debe considerar solamente el propósito del proyecto, sino también el sector o grupo de personas beneficiadas y, en términos generales cómo se va a realizar. Asimismo, describir las condiciones de ejecución y -en lo posible- algunos criterios de evaluación.

c. Objetivos Específicos: El objetivo específico es la situación o estado deseable de alcanzar como resultado de la eliminación de uno de los factores que causan el problema principal; es decir, cada objetivo específico apunta a la superación de cada una de las causas más importantes que determinan el problema principal, en la medida que los objetivos específicos se logran se estaría logrando el objetivo general. Adelantar, *¿cuáles son los resultados esperados?*

Al igual que el objetivo general, normalmente el enunciado del objetivo específico señala, también, personas comprendidas en la acción y que serán beneficiadas, y la forma en que se conseguirá dicho objetivo.

Los objetivos específicos se relacionan con los énfasis de la propuesta curricular, las áreas que conforman el plan de estudio (lo que se busca con ellas) y las respectivas asignaturas.

En consecuencia, el objetivo debe enunciar una acción, ésta debe ser observable, específica y concreta. El objetivo debe expresar en términos de producto o resultado del aprendizaje, no en términos del proceso de aprendizaje.

5.2. Metas o indicadores (¿Cuánto se quiere lograr?)

Las metas de un proyecto son sus objetivos cuantificados. Se denominan también indicadores... Algunas veces la meta reemplaza al objetivo pues subentiende que queda comprendida en ella. Sin embargo, sostiene que conviene formular ambos componentes del proyecto para mayor claridad.

Para saber si el objetivo general y los objetivos específicos se alcanzaron, se proponen cinco etapas y preguntas. 1. ¿Qué? resultado esperado; 2. ¿Cuánto? determinar la cantidad; 3. ¿Cuán positivo? establecer la calidad; 4. ¿Cuándo? establecer el periodo y 5. ¿Dónde? delimitar el lugar.

Propuesta de Actividades:

- Convertir el “árbol de problemas” en positivo.
- A partir de lo anterior, elaborar el “árbol de los objetivos”, dado que esta técnica permite declarar los medios y fines.
- Elaborar una tabla de doble entrada o matriz que permita visualizar: objetivo general, objetivos específicos y metas, (al final de este capítulo se presenta un ejemplo)

VI FASE: ESTRATEGIAS Y ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)

Esta fase permite visualizar las posibilidades de concreción del proyecto, en consecuencia, se revisará algunas definiciones iniciales

6.1. Descripción de la estrategia. La estrategia del Proyecto de Intervención Curricular y/o Pedagógico es la acción global que se realizará para atacar la o las causas del problema, se señala en términos generales. La estrategia comprende varias acciones generales y diversas y a veces numerosas acciones específicas y acciones preparatorias.

La estrategia es definida como un conjunto organizado de actividades y acciones a través de las cuales se va a intervenir un determinado ámbito (por lo general es el curricular-pedagógico) del establecimiento educacional con vistas a alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto. Es la definición global de qué hacer para alcanzar objetivos y cómo hacerlo. En este sentido, la estrategia busca ser un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador, define: metas, líneas de acción y prioridades; intentan desarrollar aptitudes para realizar en mejor forma la tarea educativa, considerando el medio externo así como los puntos fuertes y débiles de la escuela.

Una estrategia puede estar compuesta por distintos tipos de acciones de modo que el logro del objetivo general sea resultado de un acercamiento desde varios puntos de vista. Si se quiere tener, éxito en la consecución del objetivo general del proyecto es necesario considerar la estrategia como una totalidad.

La estrategia tiene un carácter multidimensional, por cuanto el cambio que se desea lograr depende de varios factores, los cuales deben ser enfrentados a través de las líneas de acción. Esta puede combinar acciones orientadas a acciones con los alumnos, formación o preparación de los docentes para llevar adelante el proyecto, relación con la comunidad y entorno social, adquisición de recursos, modificación de asuntos organizativos, entre otros.

6.2. Actividades – acciones

Estas se definen como los medios para alcanzar los objetivos que se formularon previamente y se relacionan preferentemente con la interacción de los actores educativos.

En tanto, la acción es cada tarea específica que constituye la actividad.

Para definir los componentes de una actividad se sugiere ir respondiendo las siguientes preguntas básica: *¿Qué?* formulación de la actividad; *¿Para qué?* sentido de las actividades; *¿Para quién?* los protagonistas; *¿Con quién?* otros miembros de la comunidad; *¿Cómo?* modalidades de organización; *¿Con qué?* medios materiales y financieros; *¿Cuándo?* Secuencia de acciones.

6.3. Diseño de material metodológico y elaboración de instrumentos

Es la producción de recursos o materiales para la realización de las actividades y acciones de aprendizaje de los o las estudiantes, que tienen como propósito la profundización de lo enseñado a través de la aplicación guiada. Estos dispositivos deben contemplar acciones de ejercitación, pero también de indagación y resolución de problemas de manera que el estudiante sea desafiado intelectualmente y ponga en juego sus habilidades y destrezas.

6.4. Cronograma

El cronograma es el ordenamiento secuencial de las actividades durante el tiempo total de ejecución del proyecto. La elaboración del cronograma requiere de una mirada de conjunto a las actividades del proyecto, implica tener presente las relaciones que existen entre ellas, y organizarlas en el tiempo en forma realista.

Se le ha denominado también, como Carta Gantt o Gráfico Gantt y es una herramienta que se caracteriza por mostrar en un mismo espacio, en una mutua relación, el trabajo que se plantea y que se hace, lo cual obliga al administrador a actuar basándose en hechos conocidos. Su particularidad es permitir la comparación, cada cierto tiempo, del avance de las actividades en relación con lo planificado, con el fin de poder adoptar oportunamente medidas correctiva.

Propuesta de Actividades:

- Definir estrategias de intervención que resulten claves para el futuro desarrollo del proyecto.
- Definir actividades adecuadas y pertinentes para cada una de las estrategias establecidas para la intervención.
- Enunciar el material didáctico que se empleará y, presentar un ejemplo para ilustrar la propuesta.
- Elaborar una Carta Gantt que exprese la trayectoria y el detalle de las actividades que involucra el proyecto.

Esta fase ofrece la posibilidad de determinar y establecer los medios y recursos que se requieren para llevar a la práctica el proyecto.

7.1. Recursos que se disponen (humanos y materiales)

Se consignan recursos como:

- Espacios físicos (aula, laboratorios, entre otros)
- Instrumentales (descripción de equipos, instrumental científico o técnico)
- Recursos de apoyo a la docencia (ayudas audiovisuales, tecnología informática)

En relación con los recursos humanos, identificar las características profesionales y las competencias y capacidades instaladas en la institución.

7.2. Recursos que se necesitan (humanos y materiales)

Se consigna, también, recursos como:

- Espacios físicos (aula, laboratorios, entre otros)
- Instrumentales (descripción de equipos, instrumental científico o técnico)
- Recursos de apoyo a la docencia (ayudas audiovisuales, tecnología informática de punta)

7.3. Recursos financieros

Son los necesarios para efectuar la intervención, estos se vinculan con el presupuesto que la institución tiene destinado para proyectos y áreas. De lo contrario, siempre hay que identificar posibles fuentes (internas o externas) de financiamiento, que pueden venir desde la comunidad como de entidades específicas del sector educacional.

7.4. Redes de apoyo externo

Se considera a aquellas instituciones u organismos que generalmente son externas, pero que el establecimiento las ha convocado, esta vinculación por lo general allanan recursos para la implementación del proyecto.

Propuesta de Actividades:

- Se debe elaborar un catastro con los recursos materiales que dispone la institución y, que son claves para el desarrollo y éxito del proyecto.
- Se debe establecer un listado de recursos materiales que la institución no dispone y que son vitales, ya que permiten la operacionalización de la propuesta curricular, de modo que el proyecto pueda llevarse a cabo.
- En el caso de los recursos humanos es conveniente especificar el perfil deseado tanto en lo personal como en lo profesional.
- Identificar redes de apoyo externo de la institución con el fin de difundir y “vender” la idea.

La evaluación es un componente clave de cualquier proyecto, pues ella permite disponer de información acerca de la implantación y ejecución del proyecto lo que, al mismo tiempo, permite la toma de decisiones adecuadas y las posibilidades de proyección en términos de consolidación.

8.1. Propósito de la evaluación (aprendizajes de los estudiantes y gestión)

En este contexto se entenderá la evaluación como un tipo de investigación y proceso que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un Proyecto, con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones.

8.2. Momentos: Instalación, ejecución y consolidación

Se debe establecer un sistema de evaluación que consigne las etapas claves del desarrollo del proyecto, de manera que permita la retroalimentación así como el replanteamiento de éste. Pues hay que considerar que la evaluación de la gestión es un proceso sistemático de observación y verificación periódica de la ejecución de un proyecto que, a través de una recopilación metódica de datos, busca establecer el grado en el cual la entrega de recursos materiales y financieros, las actividades y las acciones realizadas y los productos esperados cumplen con lo planificado, con el fin de tomar decisiones oportunas que permitan optimizar su desarrollo.

En tanto la evaluación del logro de los objetivos... es un proceso que procura determinar de la manera más sistemática y objetiva posible la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de la estrategia, tanto en el logro del objetivo general como en los objetivos específicos del proyecto y en los cambios que se ha propuesto alcanzar.

8.3. Indicadores

Hoy más que nunca es muy necesarios establecer indicadores de logro, que permitan verificar la eficiencia y la eficacia del proyecto. Algunos ejemplos de posibles indicadores, son los siguientes:

- ¿Cuáles son los aportes para la formación ciudadana y el ambiente social y político que genera la escuela como elemento formador de ciudadanos?
- ¿Cuál es el compromiso de los integrantes de la comunidad educativa en las decisiones y gestiones pertinentes al desarrollo del Proyecto en procesos de: desempeño, compromiso y actitud?
- ¿Cuál es el desarrollo de niveles de investigación?
- ¿Se aprecia desarrollo de la iniciativa y creatividad tanto en los profesores como en los estudiantes?

8.4. Procedimientos e instrumentos

Es importante establecer en esta fase cómo y con qué se recolectará la información que va surgiendo en el desarrollo del proyecto, como por ejemplo: crear pautas de observación de clases, elaborar cuestionarios, pautas para entrevistas, entre otros.

8.5. Agentes evaluadores

Se debe considerar tanto a diseñadores como usuarios, puesto que ello permite la triangulación de los datos. Del mismo modo, es importante incorporar a los agentes externos. Desarrollar evaluaciones como: autoevaluaciones, evaluación de satisfacción de usuarios, evaluación de los aprendizajes (Pre-test- Post-test), entre otras.

Propuesta de Actividades:

- Determinar las fases y las áreas que serán evaluadas, a partir de la definición de criterios y estrategias para evaluar la propuesta expresada en el proyecto.
- Establecer un Plan de Evaluación del proyecto que contenga los aspectos y elementos señalados.

IX. FASE: IMPACTO ESPERADO

La formulación, implementación y evaluación del proyecto de intervención son fases imprescindibles, sin embargo, en la actualidad se hace necesario ir más allá y también proveer de información al proceso acerca del impacto que la intervención pudo haber generado más allá de lo establecido en los objetivos.

En consecuencia, se debe revisar en qué áreas ha impactado el proyecto

9.1. En otras áreas internas

El impacto es evaluado en términos de efectos colaterales que genera un determinado proyecto en las áreas que no han sido, específicamente, intervenidas en el contexto de la institución escolar.

9.2. En otras áreas externas

El impacto es evaluado en términos de efectos colaterales que genera un determinado proyecto de intervención en la comunidad en que está inserta el establecimiento educacional o institución educativa.

Propuesta de Actividades:

- Identificar posibles áreas o ámbitos de impacto del proyecto
- Evaluar los niveles de impacto, generando los instrumentos pertinentes

X. ANEXOS

En los anexos se deben consignar las evidencias de manera ordenada, tanto referida a guías de aprendizaje, pruebas, pautas de evaluación, material didáctico, imágenes que corroboren el informe.

10. 1. Ejemplo de evidencias:

- Guías para el Profesor
- Guías para los alumnos
- Recursos y material didácticos (mapas conceptuales, selección de textos, gráficos, estadísticas, juegos didácticos, entre otros.)

10.2. Recomendaciones finales para la elaboración del proyecto

- ✓ Crear sistema de observación de clases (procedimientos y pautas)
- ✓ Incorporar los diferentes niveles educacionales en el proyecto.
- ✓ Identificar las metas claves de cada nivel, destacando especialmente el nivel en que el proyecto pondrá su mayor énfasis.
- ✓ Proponer posibilidades de articulación entre los distintos niveles de enseñanza en el establecimiento.
- ✓ Considerar Marco para la Buena Enseñanza, siempre
- ✓ Considerar Marco para la Buena Dirección, siempre
- ✓ Incluir matriz de intervención (se adjunta ejemplo)

XI. BIBLIOGRAFÍA

Se debe proporcionar las fuentes bibliográficas consultadas, tanto escritas como electrónicas, las que se deben organizar en:

- Referencial: consultas y citadas
- General: consultadas

Ejemplo: MATRIZ DE INTERVENCION

FIN	Mejorar los aprendizajes de los estudiantes del Liceo A-15				
OBJETIVO GENERAL	Desarrollar estrategias de enseñanza y aprendizaje para elevar lo niveles de rendimientos de los alumnos de los primeros medios del Liceo A-15				
Objetivos Específicos	Actividades	Metas con Indicadores de Resultados	Medio de Verificación	Plazos	
Perfeccionar a los docentes en nuevas metodologías de enseñanza	-Curso de perfeccionamiento con la UBB. - Talleres mensuales de elaboración de material	-60% de los docentes perfeccionados en nuevas en metodologías	- Material didáctico elaborado	- 1er semestre 2013	Dirección -UTP - fesoers de primer año medio
Aplicar nuevas metodologías de enseñanza	- Planificación de actividades curriculares con nuevas metodologías	- 50% de los subsectores de primero medio emplean nuevas metodologías	- Planificaciones de las actividades - Observación de clases	- 2º semestre 2013	- UTP - profesores de primer año medio
Evaluar la aplicación de las nuevas metodologías	- Elaboración de instrumentos de evaluación	- 50% de los subsectores de primero medio evaluados	- Matriz con los resultados de la evaluación	- Dic. 2013	-UTP - profesores de primer años medio

PROYECTO DE INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

PARTE II

INDICE DE CONTENIDOS

Temas :	Pág.
I. INTRODUCCIÓN	25
II. DESCRIPCIÓN: PROYECTOS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN EDUCATIVA	27
1.- Marco Conceptual	27
2.- Propuesta general de preparación del proyecto	28
2.1 Diseño del proyecto	28
2.2 Diagnóstico de la realidad de la institución escolar	28
2.3 Identificación del problema	31
2.4 Propósito general del proyecto	31
2.5 Justificación	31
2.6 Definición del objetivo general	31
2.7 Definición objetivos específicos	32
2.8 Especificación de metas y resultados	32
2.9 Definición de metas y resultados	33
2.10 Especificación de actividades, responsables y recursos	33
2.11 Elaboración de presupuesto	34
2.12 Cronograma	34
III. FORMATO: PROYECTO DE INTERVENCIÓN EN LA GESTIÓN EDUCATIVA	35
A. Información general del proyecto	35
B. Antecedentes generales	36
C. Estrategia general del proyecto	37
D. Presupuesto	38
E. Fuentes de financiamiento	38
F. Anexos	38
IV. EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE GESTIÓN E INTERVENCIÓN EDUCATIVA	39
1.- Primera fase: Planteamiento evaluación	39
2.- Segunda fase: Selección diseño de evaluación	40
3.- Tercera fase: Recogida de la información	40
4.- Cuarta fase: Análisis de la información	41
5.- Quinta fase: Informe	41
V. BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA Y CONSULTADA	43

La amplia acogida que ha recibido en las instituciones escolares, por parte de los distintos actores que la componen, la formulación de proyectos educativos para el mejoramiento y la innovación educativa en los últimos años, se debe en gran medida a sus virtudes y ventajas, que en el contexto escolar se traducen en la consecución de grandes metas y sueños compartidos por la comunidad escolar.³

El centro orientador de las políticas educacionales desde el 1990 en adelante es proveer una educación de calidad a todos los niños, niñas y jóvenes chilenos, donde su lugar de realización no es el centro político del sistema, si no las salas de clases de cada una de las escuelas y liceos del país, que preparando proyectos de mejoramiento ganan espacios de autonomía conjuntamente con la definición de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) con metas claramente definidas que les ayuda a encontrar su camino propio y su ritmo autónomo de mejora.

En este contexto, es válido plantearse algunas interrogantes, cómo:

¿En qué consiste un proyecto de gestión para el mejoramiento educativo y la innovación?

Y la respuesta inmediata es: que ayuda a buscar soluciones y mejoras en forma autónoma y desde la propia institución con la participación y protagonismo de los actores directos, como son: docentes, directivos, alumnos, padres y apoderados y asistentes de la educación.

¿Qué desafíos debe enfrentar la Institución Escolar al momento de plantearse un proyecto de mejoramiento?

Enfrentar los desafíos de Calidad y Equidad Educativa, con participación y compromiso

¿Qué instrumentos y estrategias son esenciales para su formulación?

- El Proyecto Educativo Institucional como un instrumento de planificación que guía a la institución en su desarrollo.
- Relacionar el mejoramiento educativo con la descentralización de las decisiones pedagógicas.
- Haciendo foco en el aprendizaje de calidad que implica, construir significados sobre la base de la experiencia, constantemente abiertos al cambio.
- Participación en decisiones relativas a la organización de la comunidad educativa.

¿Por qué el PEI es un instrumento central para la intervención?

Porque en esencia un proyecto de intervención es un plan para lograr llevar a cabo mejoras en los procesos donde se hayan detectado fallas o procedimientos susceptibles de tener mejoramiento o algunos indicadores de posibles problemáticas.

Un primer acercamiento hacia la resolución de las situaciones conflictivas es lograr identificarlas en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI) mediante una evaluación permanente del mismo. Una vez que se ha identificado la cuestión que demanda atención, es posible embarcarse en el diseño de un proyecto designado para resolver favorablemente las situaciones encontradas. “Consecuentemente, se elabora un diagnóstico que permita ver en forma comprensiva la magnitud y alcance de las cuestiones problemáticas o que requieren mejoramiento. Con el diagnóstico se podrá tener una idea de lo que representa para la institución las cuestiones problemáticas y que el posponer una intervención puede tener consecuencias no deseables para los involucrados en los procesos educativos” (Navarrete Mosqueda, 2012).

³ Concepto acuñado en la Ley General de Educación (LGE) para denominar a los establecimientos educacionales del país.

Figura Nº 1

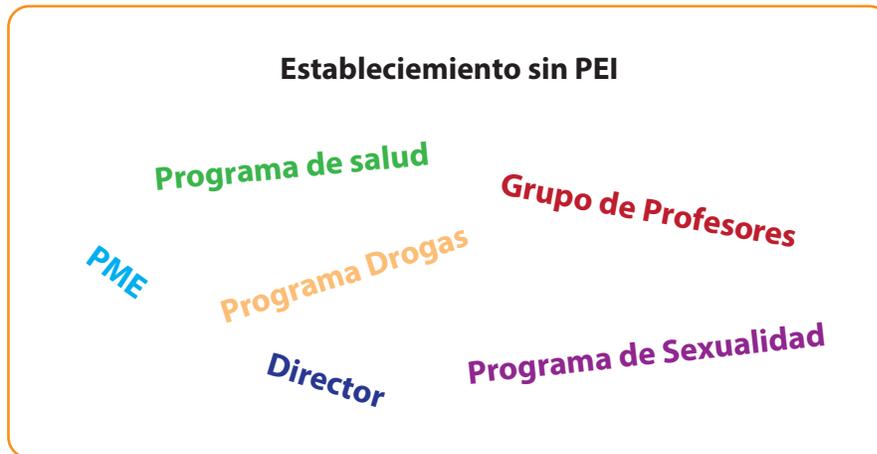
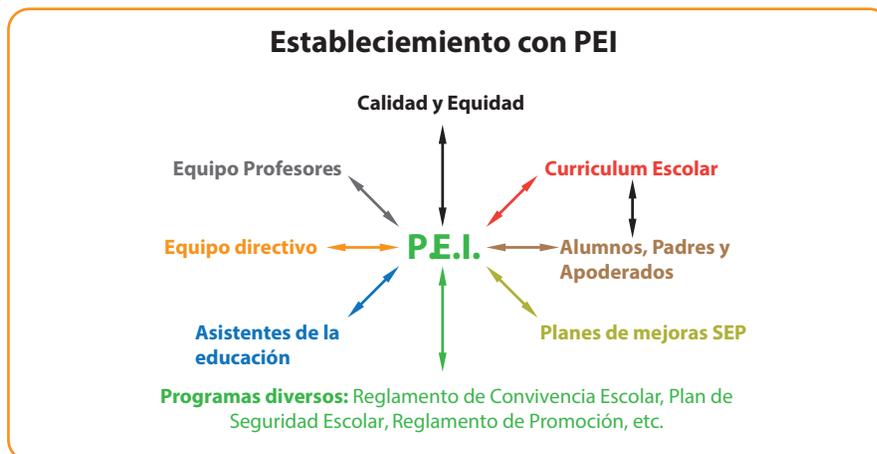


Figura Nº 2



Fuente: Proyecto Educativo Institucional (1996). La reforma en Marcha, Santiago de Chile, MINEDUC.

Gráficamente la importancia del PEI en la articulación de todos los proyectos y programas que el establecimiento lleva a cabo, se muestra en las figuras anteriores y justifica el hecho que uno de los instrumentos más relevantes para la construcción de un proyecto de gestión institucional es el PEI. Las metas del proyecto de mejoramiento deben ser coherentes, con las metas y objetivos institucionales plasmadas en el PEI y perfectamente articuladas con la visión y misión del mismo de manera que las acciones no aparezcan dispersas y descontextualizadas con los sentidos y principios del instrumento rector de la planificación escolar.

En síntesis, podemos agregar que el término proyecto es polisémico por la multiplicidad de significados y aplicaciones diferentes que posee y se utiliza como sinónimo de muchas cosas. Todo el mundo coincide en que el término se relaciona con el diseño o la idea de hacer o ejecutar algo. El proyecto puede constituirse en actitud y en este caso lo relacionamos con un propósito, una idea una intención. Al mismo tiempo, se percibe en este concepto una connotación más amplia, y filosófica cuando hace referencia a la proyección social y espiritual del ser humano en el proyecto o deseo de trascender y proyectarse hacia los demás.

Desde esta perspectiva y como resultado de la idea y concepto de proyecto, podemos citar a Pablo Freire, en un diálogo que el sostiene en el año 1992 - su última visita a Chile en el Canelo de Nos- con un estudiante que le pregunta ¿quién eres tu Pablo? Y el responde: yo soy pasión, soy deseo, soy proyecto. Es esta dimensión humana de proyección de trazar un plan la que debe estar implícita en los proyectos de gestión educativa que buscan mejorar cualitativamente la educación de niños, niñas y jóvenes.

1. Marco conceptual

El propósito principal de un proyecto de gestión para el mejoramiento e innovación educativa, es desarrollar capacidades de diseño e implementación autónoma, de soluciones y mejoras educativas en las escuelas e instituciones que los y las docentes laboran, puesto que representa un desafío permanente en el desarrollo de su profesión.

En este Manual se considera oportuno recordar algunas aproximaciones conceptuales que nos permitan ir allanando el camino hacia el Diseño y Formulación de Proyecto de Gestión Educativa.

Definición de Proyecto de Mejoramiento Educativo

“Por proyecto se entiende un conjunto coordinado de acciones y recursos que tienen como objetivo principal elevar la calidad de la educación que ofrecen a sus alumnos las escuelas del país” (Briones 1990). A partir de una evaluación de las necesidades expresadas en un marco situacional (diagnóstico) para la búsqueda de soluciones a problemas que inhiben el desarrollo educativo, en lo pedagógico y en la gestión.

Hoy día, en las ciencias sociales, el proyecto ocupa un lugar importante en el proceso de planificación, programación y evaluación, ya que el proyecto no es solo una guía para la acción, si no un factor de cambio y de transformación, un mecanismo de unidad e integración que el docente, incluso, puede tomar como herramienta pedagógica clave para elevar la calidad de la educación.

Diseño de Proyectos de Mejoramiento Educativo

Diseñar proyectos conducentes a un cambio o un mejoramiento de la situación prevalente requiere de manejo de técnicas y arte. Ellas están vinculadas con las negociaciones y contratos de conseguir la aprobación y el financiamiento que requiere (Toro Balart: 1991).

Siguiendo esta orientación, el proyecto en su diseño debe tener un camino ordenador como condición básica. Estas son:

- Desarrollo de un proceso sistemático que permita la participación de la comunidad escolar
- Tener el conocimiento adecuado de la institución escolar comprometida
- Responder a los problemas básicos que aborda el proyecto
- Que contribuya a una propuesta de solución, ejecución y proyección de la misma
- Ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las soluciones cambiantes y diferentes a las previstas.
- Que encamine a solución de problemas concretos, sin detenerse en análisis ajenos al, proyecto.
- Que tenga un carácter abierto, en el sentido que posibilite la integración de otros proyectos evitando la yuxtaposición de los mismos.

Formulación y redacción de un Proyecto de Mejoramiento Educativo, constituye un ejercicio de micro-planificación, es decir, se refiere a planificar los detalles de un paquete de acciones, destinado a conseguir un objetivo o meta específica.

2. Propuesta General de Preparación Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Educativa

Esta propuesta de formulación de proyectos considera una metodología que pretende llegar a ser abierta, puesto que el enfoque de proyectos generalmente ha sido más instrumental que procesal, es decir, la interacción permanente entre las distintas fases es parte de la retroalimentación de cada una de ellas.

2.1. Diseño del Proyecto

Para el diseño se contemplan varios pasos que permitirán ir definiendo el diseño y formulación del proyecto, como son los siguientes:

2.2. Diagnóstico de la realidad de la institución Escolar

Pretende determinar los factores favorables (fortalezas) y desfavorables (debilidades) que se dan en el interior de ella (factores endógenos), para resolver los problemas y, específicamente el problema que aborda el proyecto. Asimismo, es oportuno considerar los factores exógenos: oportunidades y amenazas (conflictos), que operan en el entorno próximo y en el sistema social que los afecta.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Fortalezas (Para impulsarlas)	Oportunidades (Para aprovecharlas)
Debilidades (Para superarlas)	Amenazas (Para evitarlas)

A continuación, se presentan dos ejemplos de de FODA, practicados en una institución escolar mediante el trabajo grupal por actores educacionales que interactúan cotidianamente en el establecimiento. La metodología utilizada fue la lluvia de ideas que surgen frente a un tema determinado o un análisis de carácter general sobre la institución vista por los distintos estamentos.

Ejemplo 1: FODA Asistentes de la Educación

ANÁLISIS FODA: ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	
ASPECTOS	ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">• Se trabaja con agrado
	<ul style="list-style-type: none">• Horario flexible según necesidades del colegio
	<ul style="list-style-type: none">• Solidaridad con todo el grupo humano del liceo
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Acceso del personal paraprofesional para atender apoderados
	<ul style="list-style-type: none">• Cursos de perfeccionamiento para superación profesional
	<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento años de servicio al personal y docentes
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Hacer notar errores en lugar y momento inadecuado
	<ul style="list-style-type: none">• Visita de inspectora general a los cursos
	<ul style="list-style-type: none">• Escasa atención unidad de orientación hacia las alumnas habiendo recursos humanos (Profesores-Orientadores)
	<ul style="list-style-type: none">• Poca disponibilidad baños jornada de tarde donde el número de alumnas es mayor
	<ul style="list-style-type: none">• Excesivo deambular de las alumnas por los pasillos, estando con profesor en clases
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">• Calefacción insuficiente
	<ul style="list-style-type: none">• Agresividad de alumnas que vienen de hogares con problemas
	<ul style="list-style-type: none">• Consumo de alcohol y aumento de embarazos en las alumnas
	<ul style="list-style-type: none">• Pocos extintores y difícil acceso a ellos

Ejemplo Nº 2: Análisis FODA Alumnas

ANALISIS FODA: ALUMNAS	
ASPECTOS	ESTABLECIMIENTO
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción sólida del edificio
	<ul style="list-style-type: none"> • Salas apropiadas para desarrollo de las clases
	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación central del edificio
	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios higiénicos acorde a normas de salud
	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario aceptable
	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de profesores en buenas condiciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Biblioteca y recursos audiovisuales adecuados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de Ciencias - Idiomas - Computación
	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de Historia - Cruz Roja - Artes Plásticas- música
	<ul style="list-style-type: none"> • Internado con capacidad de 200 alumnas.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Postulación a proyectos
	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades solidarias
	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a redes de comunicación (Internet - TV cable)
	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a charlas con redes de apoyo.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de infraestructura deportiva y salón de actos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta mantención de Laboratorio Idiomas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta implementar rampa para discapacitados y bebederos
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuado uso de piscina
	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de colegios particulares
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta protección de ventanales
	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de jóvenes a salida del establecimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de negocios en el sector del Liceo

¿Como llevar a cabo el FODA, en la escuela? Una sugerencia:

Paso 1: Se motiva al conjunto de los actores para que en un clima de confianza y participación efectiva, analicen los factores tanto internos y externos de la institución. Es recomendable que esta invitación la haga el director (a), cuidando siempre en generar un clima adecuado y de respeto.

Paso 2: Se forman los grupos con representantes de cada estamento. El trabajo grupal integrado por los distintos actores de la comunidad escolar enriquece el proyecto (no más de seis personas) y eligen un coordinador y representante del grupo, para que exponga en el plenario los resultados escritos en un pápelografo u otro instrumento.

Paso 3: Una vez concluido el trabajo grupal, se procede a exponer los avances obtenidos y un secretario (a) con los representante de los distintos grupos, construyen el resumen de los análisis.

Paso 4: Se prepara una nueva sesión de trabajo para dar a conocer los resúmenes logrados, como se presentan en los ejemplos anteriores.

2.3. Identificación del Problema

Una vez llevado a cabo, el análisis situacional de la institución escolar (diagnóstico), mediante el FODA, se analizan las debilidades y amenazas que permiten delimitar con mayor certeza el problema, cuya solución se abordara a través del proyecto.

¿Que es un problema?

Un problema de la escuela es una situación educativa insatisfactoria que exige ser cambiada, lo que abre un campo de acción sobre el cual es necesario actuar y, como tal, constituye un desafío una reflexión, creatividad y voluntad de los que participan directamente en ella.

Asimismo, es parte del proceso el delimitar el problema, de tal forma que haya claridad entre lo que se ha identificado y las acciones que se proponen para mejorar esa situación. Los involucrados en un proceso de intervención educativa requieren conocer las extensiones de las situaciones problemáticas y las modalidades en que pueden emprenderse acciones tendientes a resolver los planteamientos iniciales. Con la delimitación del problema, pueden los involucrados emprender las acciones pues ya saben a lo que se enfrentan.

2.4. Propósito General del Proyecto de Mejoramiento Educativo

El objetivo de un proyecto es el propósito central que orienta los esfuerzos a realizar y constituye un parámetro para evaluar durante su ejecución si se esta logrando lo que se busca. En alguna medida, el objetivo, es el problema formulado en términos positivos.

2.5. Justificación (marco teórico)

¿Por qué hacerlo? Es la justificación del proyecto, que remite necesariamente a una explicación que señala la importancia, significado y viabilidad e interés que tiene el proyecto y el motivo que lo determino.

Estas interrogantes articulan con la causa o el motivo por el cual se realiza el proyecto. Aquí se trata de especificar los antecedentes que fundamentan y justifican no solo el proyecto en sí, si no el proceso y las estrategias que se utilizarán para ejecutarlo.

Como parte integral del proyecto, es necesario justificar y fundamentar la intervención. Esta es la parte donde se explica el porqué se pretende realizar el proyecto y para qué se quiere llevar a cabo. Esta parte del proyecto busca establecer las bases sobre las cuales se van a explorar las formas indicadas para que la labor educativa fluya de manera que permita un crecimiento. Se debe responder a la pregunta ¿que sucede si este proyecto no se lleva acabo?

2.6. Definición del Objetivo General

No hay duda que los objetivos son aspectos claves en cualquier tipo de proyecto, ya que sin ellos es imposible saber para qué se hace un proyecto y que se espera tener al culminar su desarrollo.

No existen diferencias entre los objetivos generales y específicos propios de una investigación científica y los propios de un proyecto. La explicación mas generalizada de lo que es un objetivo es aquella que señala que “objetivo es un enunciado claro y preciso de las metas y los propósitos que persigue”.

El objetivo general expresa la idea global del estado futuro que se pretende alcanzar al final del periodo de duración del proyecto. No considera solamente el propósito del proyecto, sino también el sector o grupo de personas beneficiadas y, en términos generales cómo se va a realizar.

2.7. Definición de Objetivos Específicos

El objetivo específico es la situación o estado deseable de alcanzar como resultado de la eliminación de uno de los factores que causan el problema principal; es decir, cada objetivo específico apunta a la superación de cada una de las causas más importantes que determinan el problema principal, en la medida que los objetivos específicos se alcanzan se estaría logrando el objetivo general.

Al igual que el objetivo general, normalmente el enunciado del objetivo específico señala también personas comprendidas en la acción y que serán beneficiadas, y la forma en que se conseguirá dicho objetivo.

El objetivo debe expresar una acción, ésta debe ser observable, específica y concreto. Por ejemplo, el objetivo debe expresarse en términos de producto o resultado del aprendizaje, no en términos de los procesos de aprendizaje.

Los objetivos, para que sean útiles, deben gozar de tres características:

Claridad de formulación. Evitar las ambigüedades de tal forma que todos los involucrados en los procesos tengan ideas claras sobre su responsabilidad y sepan a dónde se dirige el proyecto.

Posibilidad de medida. Deben ser realistas y deben admitir las acciones tendientes a medir su avance, efectividad y nivel de realización.

Expresados en términos operativos. Aparte de ser claros y medibles, los objetivos deben estar encaminados a dejar implícitas las acciones que se van a emprender para lograr cumplirlos.

En este sentido, es claro que se debe tener sumo cuidado en la elaboración y redacción de los objetivos, pues le dan un rostro presente y futuro al proyecto y establecen amplia y concretamente las finalidades del proyecto. Similarmente, las metas contribuyen a darle forma y sentido a los distintos pasos del proceso (Navarrete Mosqueda, 2012).

2.8. Especificación de metas y resultados esperados en el proyecto

Las metas de un proyecto son sus objetivos cuantificados. Se denominan también resultados esperados. Algunas veces la meta reemplaza al objetivo pues subentiende que queda comprendida en ella. Sin embargo, sostiene Briones, conviene formular ambos componentes del proyecto para mayor claridad.

Los Resultados esperados son logros que se espera alcanzar con el proyecto; son situaciones deseables expresadas en indicadores concretos cualitativos y cuantitativos.

Para saber si el objetivo general y los objetivos específicos se alcanzan a cubrir los requerimientos del proyecto planteados en el problema, se proponen cinco etapas y preguntas.

- 1) ¿Qué? resultado esperado;
- 2) ¿Cuánto? determinar la cantidad;
- 3) ¿Cuán positivo? establecer la calidad;
- 4) ¿Cuándo? establecer el periodo y
- 5) ¿Dónde? delimitar el lugar.

Las metas son los logros específicos que se van a alcanzar durante el proyecto y al final de este. Dan sentido práctico y operativo a los objetivos, describen acciones específicas, indican cuánto se quiere lograr, cuándo y dónde se pretende hacerlo. Las metas establecen movimientos concretos que se realizan para conseguir los objetivos y por lo tanto, brindan la oportunidad de realizar un seguimiento cercano y detallado de los logros que van conformando procesos terminados y que finalmente construyen el proyecto de intervención educativa como tal (Navarrete Mosqueda, 2012).

2.9. Definición de la Estrategia General

La estrategia del Proyecto de Mejoramiento de Gestión Educativa es esa acción general que se realizará para atacar la o las causas del problema. De acuerdo con Briones (1995), esa acción se señala en términos generales. La estrategia comprende varias acciones generales y diversas y a veces numerosas acciones específicas y acciones preparatorias.

La estrategia es un conjunto organizado de actividades y acciones a través de las cuales se trabaja en la escuela con vistas a alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto. Es la definición global de qué hacer para alcanzar objetivos y como hacerlo.

La estrategia busca ser un modelo de decisiones coherente, unificador e integrador, define: metas, líneas de acción y prioridades; intentan desarrollar aptitudes para realizar en mejor forma la tarea educativa, considerando el medio externo así como los puntos fuertes y débiles de la escuela.

Elaboración de la estrategia

Una estrategia puede estar compuesta por distintos tipos de acciones de modo que el logro del objetivo general sea resultado de un acercamiento desde varios hitos. Si se quiere tener, éxito en la consecución del objetivo general del proyecto es necesario considerar la estrategia como una totalidad.

La estrategia puede combinar acciones orientadas a: acciones con los alumnos, formación o preparación de los docentes para llevar adelante el proyecto, relación con la comunidad y entorno social, adquisición de recursos, modificación de asuntos organizativos, entre otros.

2.10. Especificación de Actividades, Responsables y Recursos

Las actividades son los medios para alcanzar los objetivos que se formularon previamente y se relacionan preferentemente con la interacción de los actores educativos. "Acción es cada tarea específica que constituye la actividad".

Para definir los componentes de una actividad se sugiere ir respondiendo las siguientes preguntas básicas:

- **¿Qué?** formulación de la actividad;
- **¿Para qué?** sentido de las actividades;
- **¿Para quién?** los protagonistas;
- **¿Con quién?** otros miembros de la comunidad;
- **¿Cómo?** modalidades de organización;
- **¿Con qué?** medios materiales y financieros;
- **¿Cuándo?** secuencia de acciones.

2.11. Elaboración del Presupuesto para el Proyecto

Presupuesto es la valorización en dinero de las actividades planificadas en el proyecto. Corresponde a una estimación de la inversión, gastos y costos que permiten el desarrollo del Proyecto, durante un periodo definido.

La elaboración de un presupuesto exige considerar los costos en cada uno de los ítems de las actividades: recursos humanos, recursos materiales, gastos de operación. Para efectuar esta tarea es aconsejable:

- Determinar todos los recursos materiales y humanos que se necesitan para desarrollar cada una de las actividades.
- Identificar aquellos recursos necesarios que ya posee la escuela y que no necesitan adscribirse a los costos del proyecto.
- Separar los recursos en los que signifiquen desembolso y aquellos que no lo necesitan.
- Separar entre aquellos recursos que signifiquen desembolso los que puedan conseguirse por vías distintos al Ministerio y al sostenedor cuando corresponda (padres, comunidad, empresarios, entre otros)
- Costear (valorizar en dinero cada uno de los recursos)
- Confeccionar el presupuesto global del proyecto, separando los financiamiento (Ministerio, sostenedor, comunidad, entre otros)

2.12. Cronograma del Proyecto de Gestión

El cronograma es el ordenamiento secuencial de las actividades durante el tiempo total de ejecución del proyecto. La elaboración del cronograma requiere de una mirada de conjunto a las actividades del proyecto, implica tener presente las relaciones que existen entre ellas, y organizarlas en el tiempo en forma realista.

La Carta Gantt o Gráfico Gantt es una herramienta que se caracteriza por mostrar en un mismo espacio, en una mutua relación, el trabajo que se plantea y que se hace, lo cual obliga al administrador a actuar basándose en hechos conocidos. Su particularidad es permitir la comparación, cada cierto tiempo, del avance de las actividades en relación con lo planificado, con el fin de poder adoptar oportunamente medidas correctiva.

Finalmente, para planear el diseño de un proyecto de Gestión Escolar, tenemos que responder a las siguientes preguntas:

¿QUÉ HACER?	: Propuesta
¿PARA QUÉ?	: Planteamiento del contexto y del problema.
¿A QUIÉNES?	: Personas implicadas como destinatarios.
¿CON QUIÉNES?	: Personas implicadas como responsables
¿DÓNDE?	: Lugares y espacios en donde se realizan las actividades
¿CUÁNDO?	: Cuadro temporal en el que se realizará
¿CUÁNTO?	: Etapas previstas y cantidad de actividades específicas a llevar a cabo.
¿CÓMO?	: Técnicas a usar
¿CON QUÉ?	: Medios e instrumentos con los que contamos
EVALUACIÓN	: Monitoreo - Evaluación Parcial - Evaluación Final

El presente formato incluye cada una de las partes o fases desarrolladas precedentemente, y que pueden ser consideradas en la formulación de un proyecto, según la naturaleza del mismo, adaptándolo a los requerimientos de las respectivas instituciones o programas a que se postule.

Denominación o título

Quizás pueda parecer una preocupación secundaria el pensar en el título antes de avanzar en la formulación del proyecto, pero a juicio de los expertos, este tiene un valor no solo de aportar datos e información sobre el tema, problema o instituciones que participan, si no que sirve como factor de motivación, inducción o incitación, para quienes son ajenos al mismo. En general el título nos presenta una idea clara del problema fundamental que se aborda, que en un comienzo se puede formular de manera tentativa y al final se puede cambiar por uno más declarativo o afirmativo.

El título cumple tres funciones básicas en un proyecto:

- Diferencia al proyecto de cualquier otro
- Caracteriza temáticamente el proyecto
- Enuncia el contenido del proyecto

El formato que encontrara a continuación, es una sugerencia o guía que puede ser modificada de acuerdo a la naturaleza del proyecto que se pretende formular. Los componentes de este diseño son los que comúnmente se usan en los proyectos de gestión educativa, sin embargo, las instituciones que financian estos proyectos, como ministerio de educación, fundaciones y otros, tienen sus propios formatos que en lo grueso mantienen el que se presenta a continuación:

A. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto:
Nombre de la Institución Escolar: Nombre sin número ni letra
Ubicación: Dirección completa
Responsable (es) de su Ejecución: Equipos o personas que formulan y /o lleva acabo el proyecto
Visión , Misión y/o valores compartidos declarados por la institución: Se extrae del PEI
Presentación del proyecto: (síntesis de los contenidos o aspectos relevantes): señalar brevemente el problema que aborda y la estrategia que utilizara el proyecto para superarlo
Breve descripción del Problema que se va a intervenir:

B. ANTECEDENTES GENERALES

1. Descripción establecimiento

Situación Legal establecimiento (Particular Subvencionado, municipal, corporativizado, particular Pagado)	Matrícula por nivel	Número de Profesores	Nº de miembros del Equipo Directivo	Número de Asistentes de la Educación
	Educación Parvularia:			
	Educación Básica:			
	Educación Media:			
	Total matrícula:			

2. Antecedentes contextuales

Promedio SIMCE por niveles		Nombre proyectos que están operando en el establecimiento	Estado Infraestructura (M, R,B, MB), por niveles	
Cuarto Básico			Educ. Parvularia	
Octavo Básico			Educ. Básica	
Segundo Medio			Educ. Media	

3. Diagnóstico Estratégico (interno y externo)

INTERNO	
Fortalezas:	Debilidades
EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas

4. Fundamentación Técnica

Justificación del proyecto (mencionar aspectos y argumentos teóricos que sustentan la intervención y responder a la pregunta ¿que pasaría si el proyecto no se realiza?)

Objetivo General (redactar con el verbo en infinitivo)

Objetivos Específicos (redactar con el verbo en infinitivo)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

C. ESTRATEGIA GENERAL DEL PROYECTO

1. Definición Estrategia General Proyecto: (La solución al problema expresada en forma global)

--

2. Plan Operativo

En relación con cada objetivo específico establecer actividades y describirlas a través de las diferentes acciones que se deben desarrollar

Objetivo Especifico	Nombre de actividad/es	Descripción actividades por Objetivo específico (explicar en que consiste cada una)
1.-	1.1 1.2 1.3	
2.-	2.1 2.2 2.3	

3. Cronograma

Meses Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre

D. PRESUPUESTO

Desglose de gasto en Recursos Humanos (indicar si son permanentes (P) u ocasionales (O))

Actividad	Recursos humanos	Costo \$

2. Desglose de gastos en Recursos Materiales (son los que se requieren para implementar el proyecto)

Actividad	Recursos materiales	Costo \$

3. Desglose de gastos en Operación (son recurrentes para el funcionamiento del proyecto)

Actividad	Gastos de operación	Costo \$

4. Desglose gastos de inversión (son de montos mayores y de larga durabilidad)

Actividad	Inversión	Costo \$

5. Gasto Total Proyecto

--

E. POSIBLES FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Nombre	Medios para acceder

F. ANEXOS

(Lo que se estime conveniente aportar: Eje. encuestas, entrevistas, bosquejos, cotizaciones, entre otros)

La Evaluación de Proyectos se lleva a cabo mediante un proceso de toma de decisiones a través del cual se planifica, se examina, se recogen datos y se informa sobre el valor o mérito del objeto de evaluación (Buendía, L. 2006).

Para llevar a cabo la evaluación, esta se puede organizar a través de las siguientes fases:

- | | |
|---------------------------------------|----------------------|
| 1. Planteamiento de la evaluación | 4. Análisis de datos |
| 2. Selección del diseño de evaluación | 5. Informe |
| 3. Recogida de información | |

1. Primera Fase: Planteamiento de la Evaluación

En esta primera fase nos planteamos algunas interrogantes que nos sirven de guías para la planificación del proceso evaluativo del proyecto como son:

¿Quién solicita la evaluación? ➤ Ubicación del evaluador/a en el contexto de evaluación	¿Para qué se solicita la evaluación? Clarificar los motivos de la evaluación
¿Qué se pretende evaluar? ➤ Clarificar el objeto de evaluación.	¿Qué obstáculos pueden aparecer durante la evaluación? ➤ Predicciones
¿Es posible llevar a cabo la evaluación? ➤ Evaluabilidad del proyecto: calidad y barreras	

En esta fase inicial de evaluación y con el objeto de indagar sobre la calidad de un proyecto, el siguiente conjunto de preguntas pueden ayudar a planificar con mayor precisión el proceso.

Calidad del programa:

- ¿Fue precedido de una evaluación de necesidades?
- ¿Se han formulado objetivos y metas a alcanzar?
- ¿Existe información sobre su potencial, suficiencia o adecuación?
- ¿Está bien definido y especificado?
- ¿Existen datos sobre su nivel de implantación?
- ¿Qué calidad de diseño de evaluación permite?
- ¿Qué tipo de operaciones a observar requiere?
- ¿Existen datos ya tomados sobre el contexto?

Barreras que pueden aparecer:

- ¿Existe aceptación de la evaluación por parte de los distintos implicados?
- ¿Algunos de estos implicados pueden poner obstáculos?
- ¿Hasta qué punto está comprometido el evaluador con el programa que puede involucrar su objetividad?
- ¿La finalidad de la evaluación puede producir obstáculos?
- ¿Qué costos va a conllevar la evaluación?

2. Segunda Fase: Selección del diseño de evaluación

En esta fase está el Diseño, que es el plan desde el que se establece *cuándo y qué* etapas del proyecto serán observadas.

Para determinar el diseño que se aplicará hay cuestiones que debemos resolver previamente. Ellas son:

- **¿Existe un diseño establecido desde el proyecto?**
- **¿Si no existe que diseños alternativos son posibles?**
- **¿Qué amenazas a la validez interna y externa pueden existir?**

En este último aspecto es imprescindible observar que tanto la validez interna como externa del proyecto no se afecten en el diseño y estas, a su vez, tienen que ver con lo siguiente:

- **Validez interna:** la historia, la maduración, la administración, la instrumentación que se utiliza, la estadística y la selección de etapas a evaluar.
- **Validez externa:** Efecto reactivo de los instrumentos que se apliquen, sesgos en la selección de las fases, efectos reactivos del proyecto y otras interferencias que se deben identificar a tiempo.

3. Tercera Fase: Recogida de la Información

En esta fase se debe tomar decisiones acerca de los instrumentos que se utilizara para evaluar global y parcialmente el proyecto, cuidando tanto la validez interna como externa. Al mismo tiempo las definiciones para recoger la mayor información posible debe considerar al menos los siguientes aspectos:

Tomar decisiones sobre:

- Los instrumentos/medidas/indicadores seleccionados.
- Las fuentes de información.
- Los potenciales sesgos a controlar.
- El establecimiento del calendario.
- Preparación de los protocolos, formación de los evaluadores, petición de las autorizaciones.

4. Cuarta Fase: Análisis de datos

El Objetivo en el análisis de datos es sintetizar lo obtenido para dar respuesta a los propósitos de la evaluación.

Aquí hay un conjunto de cuestiones a considerar. Ellas son por ejemplo:

1. *¿Cómo almacenar la información obtenida?* Codificación y organización.
2. *¿Qué tipo de análisis podemos realizar en función de los datos y las preguntas relevantes?*

Datos Cuantitativos	Datos cualitativos:
<ul style="list-style-type: none">• Análisis descriptivos de tendencia central.• Descripción de la dispersión de los datos.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de contenido.
<ul style="list-style-type: none">• Distribución de frecuencias	<ul style="list-style-type: none">• Análisis sintético de la información narrativa.

El proceso de análisis es cíclico. Brinkerhorff (1983) propone cuatro etapas en el análisis:

- a) Revisión de los objetivos planteados (Con participación de implicados).
- b) Preparar análisis descriptivos. Dependerá de la naturaleza de los datos
- c) Examen de hallazgos y valoración sobre nuevos análisis.
- d) Valoración de la evidencia final disponible.

Criterios que debieran guiar el análisis:

- No ser simplistas.
- Enfatizar los efectos y condiciones diferenciales presentes en el objeto a evaluar y en la evaluación.
- Utilizar múltiples estadísticos.
- Respetar los supuestos de cada técnica y no caer en sofisticaciones innecesarias.

5. Quinta Fase: El Informe:

¿Qué debe contener el informe de evaluación? Y ¿Cómo informar?

Contenido del informe evaluativo:

Portada:

- Nombre del programa.
- Nombre del evaluador/a.
- Quién solicitó la evaluación.
- A quién va dirigido.
- Fechas y duración de la evaluación.
- Fecha del informe y firma.
- Grado de implementación del proyecto

Estudio valorativo

- Objetivos
- Barreras.
- Contextos evaluados.
- Sujetos/Unidades.
- Operaciones observadas.
- Diseño.
- Procedimiento.
- Análisis de datos.

Resultados, conclusiones y recomendaciones

Para concluir el capítulo de la evaluación de proyecto, consideramos importante compartir las características del programa de evaluación de proyectos educativos de Pérez Juste (1995; 2000). Respetando la esencia del proceso de formulación y evaluación de un proyecto educativo. Asumimos la conceptualización de evaluación de proyectos que ofrece el autor referido:

“Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa orientado a valorar la calidad y los logros del proyecto, como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto del proyecto como del personal implicado y de modo indirecto del cuerpo social en que se encuentra inmerso” (Pérez Juste, 1995).

- Briones, (1995)** Preparación y Evaluación de Proyectos Educativos. Tomo 2. Curso de Educación a Distancia, Santiago de Chile, Convenio Andrés Bello.
- Cerda, H (1995)** Cómo Evaluar, Preparar Proyectos: ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos. Colombia, Editorial Magisterio.
- Martinic, S. (1997)** Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales. Herramientas para el aprendizaje. México, COMEXANI/CEJUV.
- MINEDUC (1998)** Manual y Carpetas de apoyo para la Elaboración de Proyectos de Mejoramiento Educativo P.M.E. Educación Básica. Santiago de Chile, Carpetas N° 1-6.
- MINEDUC (1991)** Fondos de Proyectos de Mejoramiento Educativo División de Educación General del Ministerio de Educación de Chile.
- Toro B. E. (1991)** "Proyectos de Innovación y Cambio: Guía para la elaboración y Presentación".

**PROYECTO
EDUCATIVO
INSTITUCIONAL**

PARTE III

INDICE DE CONTENIDOS

Temas :	Pág.
I. INTRDUCCIÓN	46
II. PROCESO DE DISEÑO Y/O FORMULACIÓN DEL PEI	48
2.1. Determinación de Necesidades	48
2.2. Análisis FODA	49
2.3. Formulación de la Visión	49
2.4 Formulación de la Misión	49
2.5. Definición de los Objetivos Estratégicos	49
2.6. Definición de las Áreas Estratégicas y formulación del Plan de Acción	50
2.7. Esquema de las Etapas o Fases del Proyecto Educativo	51
2.8. Características de un buen PEI	51
III. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PEI	53
3.1. El qué evaluar	53
3.2. El para qué evaluar	53
3.3. Condiciones básicas para evaluar:	54
3.4. Pauta para la evaluación del PEI	45
IV. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	56

El Proyecto Educativo Institucional, en adelante PEI, surge en el marco de los frecuentes y diversos desafíos que se le presentan al sistema escolar. Se parte de la premisa que si la institución escolar se gestiona de manera eficiente, es decir, organiza y articula sus procesos conseguirá en consecuencia mejores resultados producto del proceso de enseñanza y aprendizaje, por tanto será más efectiva.

El PEI es considerado una herramienta válida para avanzar en la perspectiva que permita a las instituciones ser más *proactivas*, ello quiere decir que defina el propósito de la organización, y en función de éste se planifique hacia el futuro las acciones, previendo y anticipando los posibles problemas y contingencias, en vez de caracterizarse por ser *reactivas*, es decir, que responde a los problemas y situaciones cuando éstos ya han aparecido y sobre ellas se actúa la organización.

En consecuencia, con la formulación e implementación del PEI se asume los presupuestos provenientes de la *Gestión Estratégica*, que propone un modelo *proactivo* para enfrentar la construcción de la organización. Define el propósito, y en función de éste planifica hacia el futuro las acciones, sin perder de vista un sentido orientador. Los resultados esperados son los que guían la lógica de las acciones y no lo más conocido, lo más barato o lo que resuelve el problema inmediato.

Del mismo modo, se asume que la institución escolar debe transitar a la práctica de la *Planificación Estratégica*, que es un modelo que tiene por eje la distinción entre pro-actividad y reactividad. Esta distinción descansa en la convicción de que el futuro será diferente al pasado, por lo tanto, intenta imaginar un futuro consensuado a partir del presente, preverlo y planificar las estrategias a seguir para su logro, considerando las transformaciones posibles a partir de las fuerzas de cambio ya perceptibles.

Es a partir de estas perspectivas que se estima que una gestión estratégica, acompañada de una planificación estratégica expresada en el Proyecto Educativo Institucional, parafraseando a Antúnez y otros (1998), evitaría, por ejemplo, la improvisación y la rutina. Por el contrario, permitiría unificar criterios en favor de una mayor coherencia funcional procurando la confluencia de intereses diversos, coordinar la participación y la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente de todos los profesores, racionalizar el trabajo docente y de los alumnos potenciando las actividades de cada cual y favoreciendo el crecimiento personal y profesional. Del mismo modo, racionalizar el uso del tiempo, clarificar los objetivos que la institución se plantea y los medios de que dispone para conseguirlos, configurar, poco a poco, una comunidad escolar con personalidad propia, así como la evaluación formativa interna periódica de la organización educativa.

Algunas definiciones previas acerca del Proyecto Educativo Institucional

Es un instrumento, a su vez, político y técnico, que orienta el quehacer del establecimiento escolar y de sus diferentes actores, explicitando la propuesta educacional y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarlos. Asimismo, toma en cuenta demandas explícitas hechas a la escuela o liceo, y que simultáneamente, es capaz de anticiparse a nuevos requerimientos.

También puede ser definido como...

...un instrumento de planificación y gestión que requiere del compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, que permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, que requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

Propuesta de actividades:

1. Elabore una definición propia del PEI e identifique cuál debiera ser su orientación.
2. ¿Qué se entiende por gestión y planificación estratégica en la escuela?
3. ¿Qué utilidad tiene emplear estos términos en el contexto escolar?

Se debe conformar (en el caso que no lo hubiera) un *Equipo de Gestión del Establecimiento* responsable de la conducción del proceso de formulación del Proyecto Educativo del establecimiento. Este es un grupo donde los integrantes funcionan bajo la coordinación del director (a) de la comunidad educativa. Su tarea, en virtud de generar el PEI es la generación de liderazgo participativo, compartir responsabilidades, tener una comunidad de propósito, buena comunicación, visión de futuro, respuesta rápida, concreción en la tarea y creatividad.

2.1. Determinación de *Necesidades*

Es un diagnóstico del presente en lo que respecta a los sueños (Visión), al mismo tiempo, que busca identificar las creencias y valores. Tiene el sentido de formular con realismo la *Misión* de su institución, en función de sus necesidades. Identificación de creencias y valores

Análisis Interno y Análisis Externo (F.O.D.A)

Busca determinar los factores favorables (fortalezas) y desfavorables (debilidades) que se dan en el interior del establecimiento, denominados también como factores endógenos, que corresponde al análisis interno de la institución. Asimismo, es pertinente considerar los factores llamados exógenos, que se refieren a las oportunidades y amenazas (conflictos), que operan en el entorno próximo y en el sistema social que los afecta, es decir se realiza el análisis externo.

Ambos análisis deben generarse por medio de la participación activa de la comunidad escolar. Para facilitar el proceso de identificación de las Fortalezas y Debilidades, se sugiere analizarlas, por ejemplo, en torno a los profesores, alumnos, apoderados, la organización y la gestión, los recursos, entre otros.

Luego, se realiza la evaluación del entorno o análisis externo, para identificar y analizar las Oportunidades y Amenazas. El propósito de esta “mirada hacia afuera” es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación de objetivos y estrategias. Se identifican las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas para evitarlas.

El diagnóstico se debe construir con la participación de todos los actores de la Comunidad Escolar y que están representados en el Consejo Escolar: profesores, estudiantes, padres y apoderados, directivos, asistentes de la educación, sostenedores y representantes de las organizaciones e instituciones que actúan como redes de apoyo, utilizando la estrategia de lluvia de ideas sistematizadas en un FODA.

2.2. Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Fortalezas (Para impulsarlas)	Oportunidades (Para aprovecharlas)
Debilidades (Para superarlas)	Amenazas (Para evitarlas)

2.3. Formulación de la Visión

Se debe declarar una *Visión* al establecimiento, la que se entiende como la proyección de una imagen que representa un estado ideal o deseable al que se esperaría llegar. Representa un estado posible y altamente conveniente para una organización.

En consecuencia, la *Visión* es aquella imagen ideal que se espera ocupe el establecimiento en el futuro. La verdadera visión debe ser compartida, jamás impuesta.

2.4. Formulación de la Misión

El equipo de gestión en conjunto con la comunidad educativa se aboca a definir cuáles son los compromisos institucionales de una comunidad escolar para los próximos años. Esta definición debe considerar los valores y la cultura del establecimiento, como también los mandatos a que la institución está sujeta.

En el concepto de *Misión* coexisten dos ideas fundamentales; en primer término el compromiso y, en segundo término el de la responsabilidad. De esta manera la “misión” de un establecimiento escolar es el compromiso que se adquiere de servir a los objetivos educacionales de una sociedad y por la que tiene que “rendir cuentas” acerca de qué tan bien lo ha logrado.

La *Misión* es la razón misma de la existencia del establecimiento escolar, es la que provee de sentido, la que lo distingue de los demás y le proporciona identidad. Es el propósito más importante por el que deben esforzarse sus miembros.

2.5. Definición de los *Objetivos Estratégicos*

Es planear una manera de conseguir que la Misión se convierta en estrategias concretas, creativas, realistas y eficaces, que los distintos estamentos y actores establezcan compromisos de acción, de modo que para el Equipo Directivo sea una manera de coordinar las acciones en función de atender al sueño.

Los objetivos estratégicos deberán ser pocos y realmente estratégicos, puesto serán los que buscará lograr el establecimiento escolar en los próximos años (tres), es decir, deben anticipar el cambio y deben servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherentes. Esto permite la identificación de las áreas estratégicas de trabajo que pueden ser agrupadas (Calidad de los Aprendizajes, Gestión, Comunicaciones, entre otros). Deberán ser redactados como descripciones de los resultados que el Liceo desea alcanzar en un tiempo determinado.

En consecuencia, deben formularse para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades. Los objetivos estratégicos deben ser: evaluables, temporales, factibles, consensuales, flexibles, comprensibles para todos y generados a través de procesos participativos y relacionados con la Misión.

Al mismo tiempo, los objetivos estratégicos deben establecer qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados.

2.6. Definición de las Áreas Estratégicas y formulación del Plan de Acción

Este último paso consiste en la traducción de cada objetivo estratégico en tareas concretas a las cuales se les puede hacer fácilmente un seguimiento, y cuyas contribuciones al establecimiento se puede medir.

Los programas de acción: son un conjunto de operaciones estructuradas, coherentes, programadas y evaluadas, con un programa claramente definido para llevarlas a cabo en un período relativamente corto.

Plan de Acción: conjunto de programas específicos de acción, donde se indican una serie de actividades interrelacionadas, que se realizan para alcanzar un objetivo, en un tiempo determinado.

Plan Operativo: se refiere a la concreción de la Misión, una vez definidos los Objetivos Estratégicos, en proyectos de desarrollo que se distribuirán en diferentes áreas de gestión, y que deberán ser un conjunto de acciones concretas y coordinadas.

El plan operativo se puede expresar a través de un conjunto de Proyectos de Desarrollo que, articulados entre sí, conforman la estrategia concreta del Proyecto Educativo Institucional. En consecuencia, se define como... *“el conjunto articulado de programas específicos de desarrollo que se realizan para, a través del logro de los objetivos estratégicos, plasmar en la práctica del establecimiento educativo la misión y visión que se quiere alcanzar”.*

El plan operativo debiera organizar:

- a. Los programas y actividades que se desarrollan en el establecimientos educacional
- b. el uso de los recursos
- c. las innovaciones que son necesarias de incorporar, y
- d. las estrategias de monitoreo y evaluación del proceso y los objetivos; todos ellos en función del logro de la misión del establecimiento.

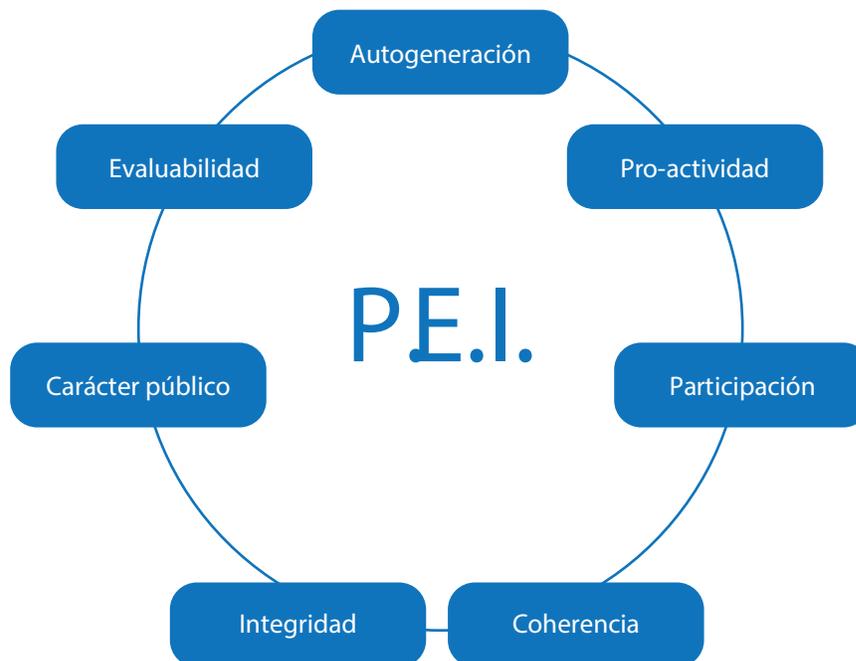
Para lograr confeccionar un plan operativo que plasme en la práctica la misión y visión que se ha construido en conjunto para el establecimiento, se sugieren los siguientes pasos:

1. Análisis interno y análisis externo (FODA)
2. Definición de los objetivos estratégicos
3. Reconocimiento de los desafíos que imponen los objetivos estratégicos a las áreas o dimensiones de la gestión (pedagógico curricular; administrativo financiera; comunitaria; organizativo-operativo)
4. Constitución de equipos de trabajo por áreas
5. Diseño de proyectos de desarrollo por áreas

2.7. Esquema de las Etapas o Fases del Proyecto Educativo



2.8. Características de un buen PEI



- **Integralidad:** Esto significa que debe afectar a la globalidad de la institución escolar. En él se integra el quehacer de la comunidad educativa, incluyendo la gestión administrativa, todo en función **de la misión educativa**.
- **Coherencia:** Se puede decir que el PEI otorga coherencia en la práctica del establecimiento educacional, en función de la misión educativa.
- **Pro-actividad:** Se refiere a la capacidad de la comunidad educativa para proyectarse a un futuro deseado, plantearse mecanismos de acción orientados hacia ese futuro y de llevar a cabo una gestión cuya mira esté siempre puesta hacia esa meta final.
- **Autogeneración:** Esto significa que el PEI es generado por la propia comunidad educativa, atendiendo a lo que le es característico y propio.
- **Participación:** Aquí el concepto de participación significa que los diferentes actores se involucran en ella, tanto internos como externos a la unidad educativa.
- **Carácter Público:** El carácter público o comunicativo significa que el establecimiento tiene una capacidad de dar a conocer el tipo de educación que ofrece a todos los actores de la comunidad de donde forma parte la unidad educativa.
- **Evaluabilidad:** Esta característica se refiere al proceso de **reflexionar críticamente y revisar de forma periódica** la validez, pertinencia y efectividad de la opción del Proyecto Educativo Institucional.

Propuesta de Actividades:

- a. Definir qué aspectos clave debe contener el diagnóstico o identificación de necesidades del establecimiento.
- b. ¿En qué fase de la formulación del PEI estima que deben participar los estudiantes y las familias?
- c. ¿Cuál o cuáles de las características que debe tener un PEI, estima son imprescindibles?
- d. ¿Qué estrategias se podrían emplear para concitar la participación de la comunidad en la formulación de la comunidad escolar?
- e. Investigar acerca de la utilidad del PEI en establecimientos escolares.

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento y, a su vez, un proceso que debe estar sujeto a revisión de manera sistemática. En este sentido, es conveniente preguntarse según Hugo Díaz (Consejero Nacional de Educación) ¿qué evaluar? y ¿para qué evaluar? Son dos preguntas claves según este experto que determinarán los tipos y alcances de la evaluación, así como de los instrumentos empleados.

3.1. El qué evaluar implica definir en qué momento de la implementación del proyecto educativo se está: en una etapa de iniciación, intermedia o al final del período de programación. En ese contexto, se pueden definir hasta tres tipos de evaluación posibles de aplicar:

- a. **La evaluación permanente**, básicamente de seguimiento de la ejecución de las diversas actividades programadas observando la forma de su cumplimiento en sus aspectos de gestión, procesos, la progresividad de cumplimiento de las metas previstas, los nudos críticos que se pueden ir presentando para definir la forma cómo resolverlos.
- b. **Las evaluaciones intermedias**. Su número dependerá del período que cubre la programación total del proyecto. Si ella es de cuatro años, la evaluación parcial podría hacerse al inicio del 2do y del 3er año o a la mitad del período de ejecución (dos años y medio de iniciada la ejecución). La característica de esta evaluación es que no es integral; es decir, no requiere evaluarse la totalidad de las actividades que se incluyen en cada objetivo estratégico o indicadores, se focaliza en las que se consideren las más relevantes para una evaluación intermedia.
- c. **La evaluación final**, que es, como su nombre lo dice, al término del período de programación del proyecto educativo institucional. En ese caso si se debe hacer una evaluación de conjunto, que considere el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los indicadores, así como la forma en que esos resultados se fueron alcanzando a lo largo del tiempo.

3.2. El para qué evaluar significa responderse qué productos principales se espera que se deriven de la evaluación, por qué fueron seleccionados, en qué medida nos ayudarán a resolver los problemas más críticos o a plantearme una nueva estrategia de desarrollo. La relevancia de esta pregunta que le otorga sentido a la evaluación.



3.3. Condiciones básicas para evaluar:

1. Un equipo que lidere el proceso, que defina la metodología, las actividades, responsables, cronogramas de trabajo, instrumentos, acciones de capacitación requeridas.
2. Contar con una base informativa suficiente –cuantitativa y cualitativa- sobre el proyecto educativo institucional: datos de la línea de base, informes sobre la ejecución de sus actividades, planes operativos formulados para implementarlos, estadísticas referenciales asociadas a sus metas y actividades.
3. Identificar qué instrumentos pueden ser los más adecuados para emplear en la evaluación y de acuerdo con sus fases. En lo posible, elegir entre aquellos que sean lo menos complejo, que provean información necesaria y oportuna. Al mismo tiempo, permitan un ágil procesamiento de la información. Debe tenerse en cuenta que la evaluación no debe ser un proceso demasiado largo, dos a tres meses para realizarla es el período recomendado.
4. Establecer los usos que se podrá dar a los resultados y cómo se insertarían en políticas de reajuste o actualización del Proyecto Educativo Institucional o de elaboración de uno nuevo.

Propuesta de Actividades:

- a. Aplicar pauta de evaluación al PEI de un establecimiento
- b. Analizar y comentar los resultados de la obtenidos en la evaluación
- c. Articular el análisis de los resultados con las categorías de “Un buen PEI” (integralidad, coherencia, pro-actividad, autogeneración, participación, carácter público y evaluabilidad)
- d. Elaborar un breve informe con los resultados

3.4. Pauta para la evaluación del PEI

Preguntas de evaluación	Logrado	Mediana-mente logrado	No Logrado	Sin información
1. ¿El proyecto fue elaborado a partir de una evaluación de necesidades del establecimiento (FODA)?				
2. ¿Fue construido con la participación de los distintos componentes de la comunidad?				
3. ¿Tiene una base filosófica definida (Misión, Visión y Valores Compartidos)?				
4. ¿Expresa la identidad de la institución?				
5. ¿Se formularon objetivos estratégicos y metas a alcanzar?				
6. ¿El Proyecto contiene un Plan de Acción?				
7. ¿Está bien definido y especificado?				
8. ¿Se definieron áreas de trabajo a partir del diagnóstico?				
9. ¿Se definieron áreas o dimensiones (pedagógico-curricular, administrativo-financiera, comunicatoria y organizativo-operativa) en el PEI?				
10. ¿Se constituyeron equipos de trabajo por áreas?				
11. ¿Existe información acerca del potencial de aporte a la gestión del establecimiento?				
12. ¿Existen datos sobre el impacto de su nivel de implementación?				
13. ¿Contempla un diseño de evaluación y seguimiento del proyecto educativo?				
14. ¿Integra articulan los proyectos y programas del establecimiento con el PEI?				
15. ¿Integra el componente o dimensión curricular?				
16. ¿El PEI es coherente con las políticas educacionales, el currículum nacional y las necesidades locales?				
Observaciones o comentarios acerca de algún aspecto que llame la atención				

- Aguerrondo, I. (1997)** el planeamiento educativo como instrumento de cambio. Buenos Aires. Edit. Troquel.
- Antúnez Y Otros (1997)** Del Proyecto Educativo a la Programación de aula. Barcelona. Edit. Graos.
- Harf, Ruth (2010)** Estrategias para la acción directiva. Buenos Aires. Ediciones Novedades Educativas.
- MINEDUC (1998)** Carpetas I y II: Gestión del Liceo MECE. Santiago de Chile, MINEDUC.
- MINEDUC (1998)** Proyecto Educativo Institucional. La Reforma en Marcha. Santiago de Chile. MINEDUC.
- Undurraga Y Otros (1998)** La Planificación Estratégica en Organizaciones Educativas. Universidad Católica de Chile. Monografías en Educación.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN