REDISTRIBUCION
CENTRO DOCUMENTACION E INFORMACION EDUCATIVA
SANTA FE

Serie de Documentos
"Transformación Educativa
Basada en la Escuela"

Modelo T.E.B.E.

Transformación Educativa

Documento 3

El Proyecto Educativo Institucional

Un compromiso para una nueva Gestión Institucional

- La Planificación
- La Gestión por Compromisos de Acción
- La Evaluación

Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe

Marzo de 1997

Gobernador de la Provincia de 'Santa Fe
Ing. Jorge Obeid

Ministro de Educación
Prof. María Rosa Stanoevich

Subsecretario de Educación
Prof. Carlos Cantero

Subsecretario de Coordinación Técnica y Administrativa
Dr; Amaro Ramón Yardin

Directora Provincial de Educación
Inicial, Primaria, Especial y Física
Prof. Marta V. de Trevignani

Directora Provincial de Educación Media y Técnica
Prof. Olga C. de Barrientos

Directora Provincial de Educación Superior,
Perfeccionamiento Docente , Programación y Desarrollo Curricular
Prof. Hilda P. de Paroni

Directora del Servicio Provincial
de Enseñanza Privada
Dra. Teresita Saco de Gomez

Director Provincial de Educación para Adultos,
Alfabetización y Educación No Formal
Prof. Humberto Cancela

Proyecto "Planificación y Gestión Educativa"
(PRODyMES)

Equipo Técnico:

Lic. CARMENA. TRAVERSO

Lic. LUIS CASTRO PAREDES

Apoyo Infornmático-Operativo
Freddy Rossi

INDICE

Páginas

PRESENTACIÓN 1

INTRODUCCIÓN..... 5

CAPÍTULO 1: "LA PLANIFICACIÓN"

1.1. Reflexiones Previas..... 9
1.2. ¿Qué es Planificar?..... 9
1.3. ¿Cómo se puede dirigir desde la Planificación del P.E.I. el Proceso de Transformación Institucional?..... 13
1.4. ¿Cuáles son los interrogantes que debe responder la Planificación del P.E.I.?..... 17
1.5. ¿Cuáles son las caracteristicas de la Planificación del P.EI. entendido como proceso'..... 18
1.6. ¿Cuáles son sus principales beneficios?..... 19
1.7. ¿Cómo se planifica sistemáticamente? Síntesis Didáctica..... 19
. **Anexo** 1: "Para Saber Mas..."
"Hacia una Planificación Situacional basada en un Enfoque Estratégico..... 20
Gráfica 1: "' De la Escuela Actual a la Escuela Objetivo"..... 22
Gráfica 2: "Calculo y Gestión de Situaciones: De Coyuntura y de Perspectiva..... 23
-Anexo 2: .. Para Saber Mas.....
"El lugar de los Compromisos de Acción en la Planificación del P.E.I.". 24
-Anexo 3: "Caja de Fichas Técnicas": "Construyendo la Viabilidad del P.E.I."
3.1 "Desde las estrategias institucionales que lo hagan posible"..... 26
3.2 "Identificando prioridades: Criterios para la selección de los Compromisos de Acción" 28
3.3 "Análisis de la Viabilidad Política de los Compromisos de Acción"..... 30
3.4 "Analisis Prospectivo"..... 32
3.5 "Evaluando el Potencial Institucional Actual para la Construcción del P.E.I..... 33
-Anexo 4: "Caja de Fichas Técnicas":
"¿ *Cómo proceder* **para** *armar el P.E.I. en su Escuela?"* 34
. **Anexo** 5: "Para Saber Más.....
¿Cómo generar información oportuna y confiable para los diferentes niveles de acción..... 35

CAPÍTULO 2: "LA GESTIÓN POR COMPROMISOS DE ACCIÓN"

Páginas

-Organizador Previo del Capítulo 37
2.1. ***¿A qué llamamos Compromisos de Acción?*** 38
2.2. ¿Cómo surgen los Compromisos de Acción? 38
2.3. Los Problemas Institucionales, las causas que los generan y los Compromisos de Acción que priorizamos para su solución: Cuestiones a tener en cuenta. "El Arbol de Compromisos" 41
2.4 ¿Cuáles son las Características de la Gestión por Compromisos de Acción? ... 42
2.5 ¿A cuáles interrogantes responde? 45
2.6 ¿Cuáles son sus requisitos? 45
2.7 ¿Cuales son los beneficios de una Gestión por Compromisos de Acción? 46
2.8 ¿Cómo se organiza la Gestión por Compromisos de Acción? 46
2.9 Diseño Operativo de Compromisos de Acción 47
-Anexo 1: "Actividades Sugeridas"
* "*¿ Cómo Diseñare Implementar Operativamente los Compromisos de Acción?.'*.... 48
-Anexo 2: "Actividades Sugeridas"
* "Estudiando Alternativas Operativas para los Compromisos de Acción ". La técnica del "*¿Cómo . Cómo? ¿Cuándo . Cuándo?*". 50
-Anexo 3: "Caja de Fichas Técnicas"
*¿Cómo . Cómo? ¿Cuándo . Cuándo?". 51
-Anexo 4: "Actividades Sugeridas".
* Estudiando alternativas para los Compromisos de Acción. La técnica del ¿Cuál - Cuál?..... 52
- **Anexo** 5: "Para Saber Más..."
**¿Qué es un Compromiso de Acción?*.* 53
- **Anexo 6:** "Para Reflexionar y Participar":
* Parábola: "El Fogón Imposible" 54

CAPÍTULO 3: "LA EVALUACIÓN : Una estrategia básica para el mejoramiento continuo de los procesos de formulación y puesta en marcha de los Proyectos Educativos Institucionales"

- Organizador Previo: Propuesta de Evaluación Sistemática de los Proyectos Educativos Institucionales 57
3.1. Hacia una Cultura de la Evaluación 58
3.2. ¿Por qué y Para qué evaluar el Proyecto Educativo Institucional? **Introducción.** 59
3.3. ¿En qué consiste la Evaluación de un Proyecto Educativo Institucional? 60

Páginas

3.4 Condiciones de la Evaluación 62
3.5 Tipos de Evaluación 63
3.6 La Evaluación de la definición de la Identidad Institucional 64
3.7 La Evaluación de los Objetivos Institucionales Generales por Ambitos de Acción 64
3.8 La Evaluación del Contexto y del-Análisis de Problemas y Potencialidades 65
3.9 La Evaluación de la Estrategia Institucional. Análisis y Selección de los Objetivos Específicos 65
3.10 La Evaluación del Diseño Operativo de los Compromisos de Acción 65
3.11 La Evaluación de los Procesos de Ejecución: Evaluación de Seguimiento 66
3.12 La Evaluación de los Resultados 66
- **Anexo 1:** "Para Saber Más sobre Evaluación..."
  * "El Diseño Operativo desde un enfoque Integrado y Participativo 68
- **Anexo 2:** "Para Saber Más sobre Evaluación..."
  * "El tratamiento de la Información en la Evaluación Institucional: La triangulación"... 69

CAPÍTULO 4: "Propuesta Metodológica para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional con un Enfoque Estratégico"

- **Estructura Básica para el Diseño, Implementación y Evaluación del P.E.I.** 70
4.1. Cuadro Integrativo de la Propuesta Metodológica para poner en màrcha el P.E.I. en cada Escuela 72
4.2. Formulación de la Situación-Objetivo a mediano o largo plazo: Imagen-Objetivo o Visión 73
4.2.1 Recordamos nuestros conocimientos sobre la Imagen-Objetivo o Visión..... 73
4.2.2 Formulación de la Imagen-Objetivo y de los Objetivos Generales que de ella se desagregan considerando cada una de las Dimensiones Institucionales que se quieren transformar..... 74
4.3 Identificación de la Situación Educativa Inicial. 77
4.3.1 ¿A qué se llama 'Situación Educativa Inicial? 77
4.3.2 problemas y Fortalezas Institucionales 78
4.3.3 Procedimientos a Seguir 79
4.4 Planificación: Concertación Estratégica del Diseño del Proyecto Educativo Institucional 81
4.4.1 Priorizando los Problemas Situacionales Identificados 81

Páginas

4.4.2 Criterios para Jerarquizar y Seleccionar los Problemas Institucionales.. 81
4.4.3 La Elaboración de los Objetivos Espëcíficos.. 82
4.4.4 Análisis de Alternativas de Acción..... 85
4.4.5 Determinación y Selección de "Compromisos de Acción.. 86
4.4.6 Equipo Responsable de los Compromisos de acción..... 89
4.5 Diseño e Implementación Operativa de los "Compromisos de Acción" para su puesta en marcha..... 90
4.51 ¿A qué llamamos Diseño Operativo?. 90
4.5.2 Programación del Compromiso de Acción.. 93
4.6 Evaluación Permanente de los Procesos y de los Resultados de los Compromisos de Acción..... 96
4.6.1 Evaluación de Seguimiento de los Compromisos de Acción.. 96
4.6.2 Evaluación de los Resultados Finales del Compromiso de Acción.. 98
4.6.3 Informe Final de la Evaluación del Compromiso de Acción..... 100
- **Anexo 1:** "Caja de Instrumentos Sugeridos"
* Matrices para el Diseño y Registro Operativo del P.E.I..... 102

- **Glosario de este Documento: "Glosario para Planificadores del P.E.I."**. 113

- **A modo de cierre: Carta de los autores contestando interrogantes en torno al P.E.I**. 115

- **Bibliografía**. 117

PRESENTACIÓN

En este, Documento 3 de la serie T.E.B. E. "Transformación Educativa basada en la Escuela" retomarnos la propuesta de elaboración del P.E.I. con el tratamiento de los componentes:

- *Planificación.*
- *Gestión por "Compromisos de Acción".*
- *Evaluación.*

Lo hacemos, desde la perspectiva ya enunciada en los Documentos 1 y 2 que la gestión de las instituciones educativas es un proceso amplio, integral y participativo, cuya esencia es la transformación de las mismas. Sin duda, ese proceso se concreta en la construcción de los Proyectos Educativos Institucionales.

El PE.I. como tal, no consiste exactamente en la mera formulación de, un documento sino que tiene sentido como un proceso, un significado, que siempre se está "construyendo " colectivamente, que tiene un principio y que posiblemente no tenga un fin porque Se trata precisamente de prolongar, a través de él, la vida de la Institución que, a partir de su Identidad construye continuamente su Visión, Institucional.

Como tal, el P.E.I. permite el abordaje, la comprensión y la transformación participativa e integrada por parte de todos los sujetos que forman parte de la comunidad educativa, de la "cultura escolar", con el fin de construir la 'Escuela Deseada".

Los "componentes" del P.E.I. que hemos presentado en estos tres Documentos son flexibles y no etapas a cumplir y pueden ser analizados desde sus invariantes (Documento 1, Serie T.E.B.E., pág. 47) adecuándolos de acuerdo con las características de cada una de las Escuelas y de las comunidades educativas que transitan el proceso de transformación.

Dado que los tres "componentes" del P.E.I. que presentamos en este Documento son claves para la operacionalización de las decisiones de transformación Institucional, hemos creido conveniente, ordenar este Documento en cuatro Capítulos.

El primero, "La Planificación", destaca la fuerza articuladora de este componente en relación a los demás.

El segundo, "La Gestión por Compromisos de Acción " explica cómo y de qué manera concretamos en cada "momento Institucional" (un mes, varios meses, un año...) cada uno de los cursos de acción que se hayan seleccionado como necesarios para la solución progresiva o total de los problemas y prioridades identificadas.

El tercero, "La Evaluación ", presenta la forma de retroalimentar sistemáticamente los procesos de formulación y ejecución del P.E.I. desde la información que ésta puede generar; especialmente en orden a los logros parciales (seguimiento del proceso), como en orden a los logros finales (evaluación de resultados) conforme a los objetivos específicos de cada Compromiso de Acción.

Finalmente, el cuarto capítulo integra a los tres primeros en la "Propuesta Metodológica para la Planificación y Evaluación del Proyecto Educativo Institucional con un enfoque Estratégico Situacional".

Sugerimos' la lectura completa de los tres primeros capítulos para abordar la propuesta integradora del cuarto, habiendo realizado ya, desde esa lectura previa, las reflexiones necesarias para concretar la propuesta que en él se hace.

Esta propuesta de trabajo se basa en que la fortaleza del enfoque metodológico comienza con un marco teórico que comprenda, explique y esclarezca los principios e ideas fundamentales de la Planificación. Los instrumentos, como tules, solo pueden ser "utilizados" adecuadamente cuando se entiende el sentido de la misma. Es entonces, cuando cada Equipo Directivo y sus Docentes podrán utilizar: reformular y adaptar con seguridad los intrumentos que en el capítulo cuarto se presentan.

Al finalizar el cuarto capítulo de este Documento se incluye un breve glosario; que puede consultarse desde la lectura de cada uno de los capítulos.

Concluye esta presentación con la Bibliografia Básica y la Bibliografia Sugerida. Esta última ha sido consultada permanentemente para la elaboración del mismo.

Como en los Documentos 1 y 2, se incluyen las "Cajas de Instrumentos" y las "Cajas de Actividades ", como así también apoyo bibliográfico específico en "Para Saber Más... ".

Hemos adaptado algunos de los diseños gráficos realizados por Sara España en el texto de la Unesco - Orealc: 'Modelo de Gestión ".

Las matrices** que se adjuntan en el capítulo 4 son modelos para que los Directivos y los Equipos Docentes las tengan como referencia al planificar.* ***Pueden domarse tal como se presentan o sufrir los cambios que se consideren convenientes. *Lo importante es que se conviertan en instrumentos que permitan ordenar toda la riqueza de las propuestas Institucionales.*

Esperamos que el aporte de estos Documentos, desde la vital experiencia y conocimientos que los Directivos Docentes de' cada Escuela poseen, y desde los Proyectos Institucionales que muchos ya han elaborado atendiendo a sus recorridos críticos singulares, haya permitido generar un proceso de construcción y re-construcción compartida de significados comunes en cada Institución Educativa.

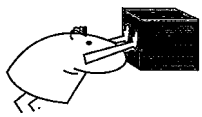
Se recuerda a los Directivos y Docentes que el Modelo T.E.B. E. tiene como objetivo fundamental propiciar la autonomia escolar, autonomia que no puede quedar en un mero discurso, sino que solamente tomará sentido y fuerza en la acción. Las propuestas de trabajo que en estos documentos se presentan son alternativas facilitadoras de la gestión institucional; la elección de ellas, su adaptación, la recreación de las ya realizadas en la Institución o la creación de otras son decisiones que deben tomarse en cada Escuela.

Si es así: el P.E.I. podrá constituirse en el Proyecto que le brindará vigencia, continuidad y perfil propio a cada Institución.

Equipo de Planificación y Gestión Educativa
Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe

INTRODUCCIÓN

En la Serie de Documentos T.E.B.E. "Transformación Educativa basada en la Escuela", dedicados a la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, este tercer documento presenta, quizás, un mayor grado de complejidad porque nos coloca de cara frente a la acción.

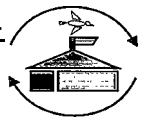


Se ha definido ya la Imagen-Objetivo de Escuela que se quiere lograr y se han' identificado los problemas Institucionales que tenemos que salvar contando fundamentalmente con las fortalezas Institucionales.

Es ahora, entonces, que desde un modelo de gestión pensado para la institución escolar.....

> .....la Planificación se constituye en un componente que permite dar respuesta al siguiente interrogante clave: *¿Cuál es el Curso de Acción a seguir para materializar la Visión o Imagen-Objetivo de Escuela que hemos construido?*

En otras palabras, el propósito de la planificación como instrumento de la gestión es hacer viable, factible, posible en la realidad la Imagen-Objetivo de la Escuela que se ha diseñado.



Se entiende con claridad este desafío: cuando advertimos que la planificación se refiere a las previsiones que preceden y presiden las acciónes. De esta manera, la reflexión que se identifica con la planificación debe relacionarse con la acción.

> *En definitiva, planificar es relacionar el presente con el futuro, el conocimiento con la acción. Una planificación que quede en la mera reflexión e investigación sobre el futuro plasmada en un impecable documento y que se aísla de la acción, no es planificación, sino una mera investigación sobre el futuro.*

Por todo ello, para planificar no basta con haber identificado la Escuela que se quiere tener en un futuro cercano (Visión); no basta con conocer con claridad la situación en que se encuentra, la Escuela actualmente en el presente,, sino que será necesario prior-izar los problemas que se precisan resolver para pasar de la situación actual a la situación deseada, diseñar los cursos de acción posibles entre estas dos situaciones con los compromisos que los participantes de la Escuela asumen para realizar acciones

concretas y definidas que permitan ir materializando la Imagen-Objetivo o Visión.

La planificación como tal, tiene que tener entonces las siguientes características:

* Ser Estratégica: señalando posíbles modos de alcanzar lo que se ha trazado como Imagen-Objetivo identificando obstáculos y fortalezas Institucionales.

* Ser Flexible: porque debe permitir desde la experiencia y la creatividad la atención y solución de aquellos eventos imprevistos que no son planificables.

* Ser Dinámica: ya que se trata de un proceso que no tiene un momento de culminación. Si se la convierte efectivamente en un instrumento de gestión, la planificación no cesa, ya que las situaciones en las que el planificador se sitúa cambian constantemente. Si el campo de acción es dinámico, el instrumento de gestión no puede ser estático.

* Ser Participativa: es decir, todos‘ los miembros de la Escuela, con sus distintas responsabilidades y competencias diferenciales deben tomar parte activa en la formulación de los objetivos, la identificación de problemas, el diseño de las soluciones y, en consecuencia, en la ejecución de las actividades planificadas.

* Ser Sistemática y Formalizada : ello significa que la práctica de la planificación es realizada mediante la utilización constante de instrumentos, técnicas y procedimientos claros y sencillos.

En el Documento 1 de la Serie T.E.B.E., concretamente en su Introducción, se señalaron las diferencias existentes entre las distintas Escuelas de Planificación. En este Documento 3, se insiste especialmente en las características que hacen a sus respectivos modelos.

Sin embargo, consideramos necesario en esta Introducción situar las diferencias entre los mismos, centrándolos en la manera en que ha sido entendida la relación entre el planificador y el “obje: to” o realidad sobre la que se pretende intervenir planificadamente.

Es así que, en la llamada planificación normativa o tradicional hay un planificador que planifica y un objeto o realidad que se deja planificar, que es planificado y planificable. Ambos están conceptualmente separados.

En la planificación estratégica (en sus diferentes variantes situacional y corporativa) se asume como premisa que no es posible separar ni conceptual ni empíricamente al que planifica de aquello

que pretende cambiar mediante la intervención planificada. A su vez, este enfoque sostiene que el supuesto objeto planificable tiene sus resistencias, sus propósitos, y por lo tanto, en un proceso de gestión y planificación nunca se establece una relación de actividad-pasividad.

Por el contrario, lo que predomina es la interacción bidireccional entre el planificador y la realidad que se propone cambiar.

Desde esta lectura, las características de la planificacion anteriormente senaladas cobran verdadero sentido.

En consecuencia, pondremos énfasis fundamentalmente en que la planificación, más que girar en torno a la capacidad de "diseñar" planes mediante el uso de estrategias, técnicas e instrumentos apropiados consiste en el arte de articular esos planes, esos diseños, esas técnicas e instrumentos con el requerimiento fundamental de hacer viable y construír en la realidad la Imagen-Objetivo de Escuela que queremos.

Hacer viable la visión, tiene que ver con 'un modelo de Planificación que se centra operativa y dinámicamente en la Gestión de Compromisos de Acción; desde los cuales, 'todos y cada uno de los actores Institucionales implicados pueden participar activamente en el proceso de transformación. De esta manera, se abre un espacio para la creatividad y la responsabilidad profesional como factores decisivos de los éxitos Institucionales.

La Evaluación, por lo tanto, se constituye coherentemente en reguladora de la acción; ya que, desde la información que suministra permanentemente sobre la marcha de ésta, permite retroalimentar y reformular la misma, sustentando las decisiones que se toman en un marco constante de validación y confiabilidad.

Principales Contenidos de este Documento (Organizador Previo):

PLANIFICACIÓN
¿Qué Podemos hacer?

La planificación como:;
- Proceso
- Método

* Análisis y selección de objetivos Institucionales estratégicos: Oportunidades y Obstáculos para su consecución

* Definición de Prioridades

* Análisis de la capacidad institucional

Identidad
¿Quienes Somos?

Diagnóstico
¿Dónde Estamos?

Imágen Objetivo
¿Qué queremos?

COMPROMISOS DE ACCIÓN
¿Qué vamos a hacer?

* Plan Operativo Objetivos-Indicadores responsables-recursos (Módulos de Acción)

* Matrices de Compromisos Institucionales

EVALUACIÓN
¿Qué estamos logrando? ¿Podemos lograr más?

* Gestión, Regulación, Retroalimentación y reformulación de los Compromisos de Acción

CAPITULO 1: "LA PLANIFICACIÓN"

1.1 Reflexiones Previas

No podemos desconocer que la acción de planificar ha generado en muchas ocasiones resistencias porque ha sido vivenciada habitualmente como una actividad muy compleja, reservada en última instancia para los especialistas.

Esta percepción conlleva generalmente un interrogante: *¿En qué medida es necesario planificar?.* Esta pregunta surge de la experiencia de tantos docentes y directivos que atribuyen el éxito de una gestión Institucional, más que a un modelo de gestión, que en eso consiste el planeamiento, a la figura de un director que con su experiencia y carisma ha sabido llevar a buen puerto a su Escuela, independientemente de que haya usado o no la Planificación Institucional requerida.

Este planteo -muy común en el imaginario escolar- es necesario clarificarlo antes de avanzar con nuestra propuesta.

Sin duda, la experiencia y el carisma de un directivo son condiciones claves para el logro de las metas Institucionales. Pero justamente estas metas, suponen siempre una conducción Institucional, que con distintos modelos desde el laissez faire al autoritario- aplica siempre consciente o inconscientemente técnicas de gestión. Esto significa que al fijarse metas y al actuar conforme al logro que ellas suponen se está "planificando" de alguna manera.

Por lo tanto, lo que alguien intenta hacer cuando planifica es realizar algo visualizado (pensado), reduciendo al máximo posible la improvisación e incertidumbre en sus actividades.

Concluimos entonces, que cuando se dirige una Institución **no hay posibilidades de no planificar** (en el sentido de gestionar).

1.2 *¿Qué es planificar?*

Planificar implica siempre un imperativo de acción, ya que en términos generales -de acuerdo a lo expresado en la Introducción de este documento- ***planificar es un proceso que busca intervenir deliberadamente en la realidad Institucional con el fin de lograr la concreción de una Imagen-Objetivo visualizada como deseable y apropiada.***

Para la consecución de la misma se proponen, concertan y diseñan -con

rigor y coherencia- actividades que permiten reducir los niveles de incertidumbre e improvisación.

Esta somera descripción de la planificación nos indica sin embargo, cuestiones claves que hacen a su potencial de transformación Institucional.

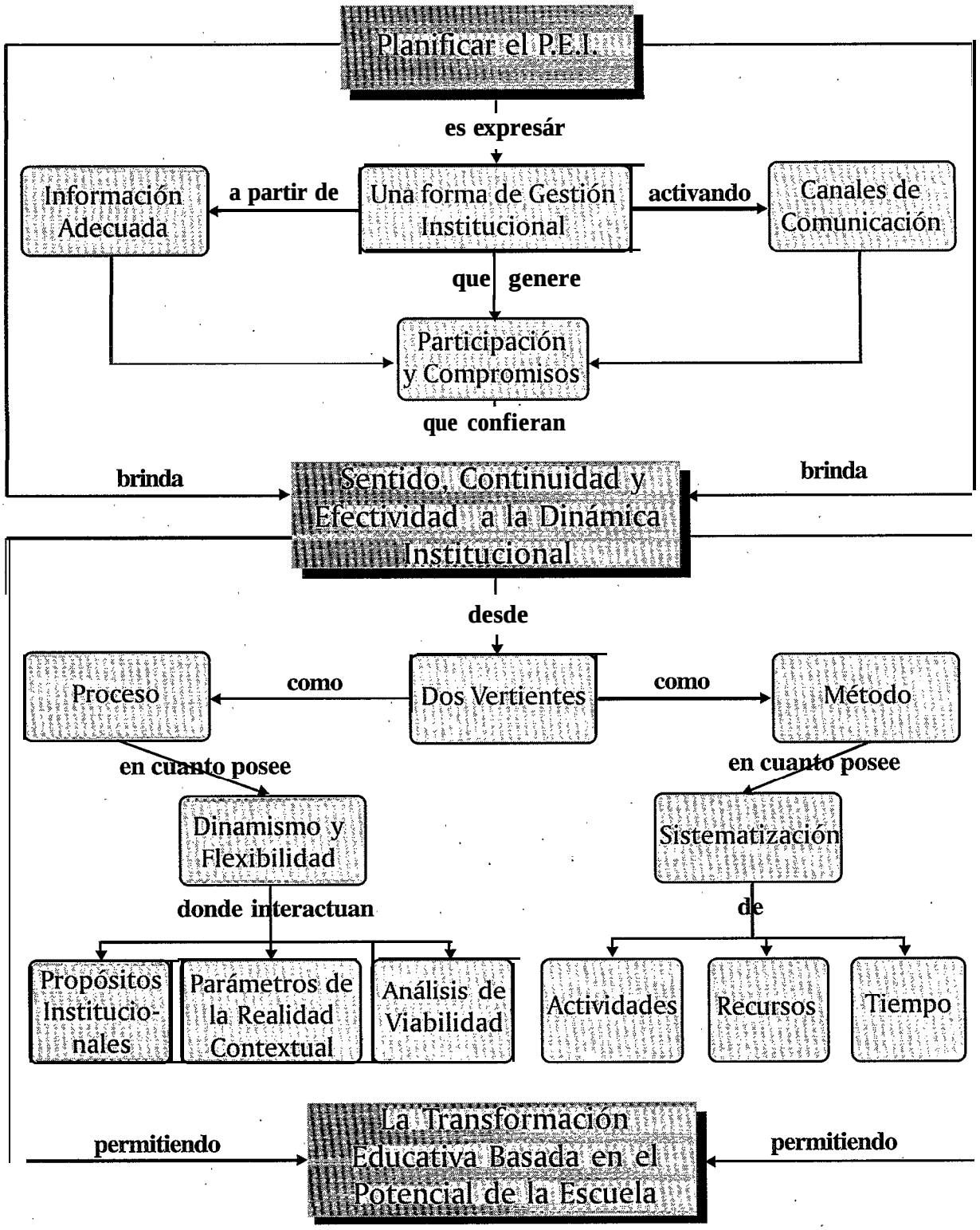
En primer lugar, se advierte que planificar supone siempre una forma de gestión, ya que tiene la capacidad de ***generar acciones de gobierno y dirección Institucional*** *que permiten construir intencionalmente modalidades de transformación Institucional desde el análisis, planteo y diseño de estrategias de solución a los problemas detectados*

En segundo lugar, pone en evidencia el carácter procesual de la planificación por su naturaleza de continuidad, de construcción permanente; ya que permite prolongar la vida Institucional coordinan-do esfuerzos y voluntades en pos de una visión Institucional que se actualiza periódicamente en relación a la dinámica incesante de la historia.

En tercer lugar, expresa las condiciones de éxito de la gestión como proceso, al exigir rigor y coherencia en las acciones a emprender, rigor que señala la vertiente metodológica de toda planificación.

Estas cuestiones claves en la Planificación del P.E.I. se expresan en el siguiente Mapa Conceptual (ver próxima página), utilizado como recurso esquemático para representar el conjunto de significados -que hemos presentado a su consideración- incluídos en una estructura de proposiciones.

La Planificación del P.E.I. (Mapa Conceptual)



En síntesis, planificar implica la posibilidad real que la conducción Institucional sea eso, precisamente, una conducción con sentido, que preste continuidad a los procesos de transformación Institucional.

"Planificar en una Institución" aparece como necesidad en todas las experiencias de cambio educativo. Producir un cambio real en la Escuela responde y necesita de una conducción sustentada en acciones orientadas, que permitan la toma de decisiones adecuadas.

Sin embargo, sabemos -a pesar de ello- que no siempre las Planificaciones Institucionales han producido los cambios esperados. Esta situación generó una actitud de descrédito hacia las mismas. Sin embargo, *no es la Planifcación la que no sirve, sino el modelo de planificación con el cual se intentó gestionar tradicionalmente en las Escuelas.*

Como ya se explicara en el Documento 1 de la Serie T.E.B.E. (pág. 6), en las Escuelas se institucionalizó especialmente en la década de los sesenta el planeamiento normativo. Este, se presenta hoy como un "planeamiento imposible" (Matus, 1983); ya que tiene la estructura de un discurso declarativo sin relación con las estrategias de acción.

Este modelo supone una metodología de organización de la tareas técnicamente concebidas como "etapas", con obligación de respetar sus secuencias.

Asimismo, carece de realismo, y como tal no puede producir cambios ya que su "norte" está marcado por un "deber ser" descontextualizado.

Por el contrario, el nuevo paradigma de planeamiento, el estratégico situacional, se sustenta en un enfoque que garantice fundamentalmente la viabilidad de la acción. Esto significa que:

- Se basa en la realidad de lo posible.

- No contempla una "norma absoluta" descontextualizada sino que la "Imagen-Objetivo" contextualizada se perfila en el horizonte prospectivo desde distintas "situaciones-objetivo" que dan direccionalidad a la acción en la identificación y solución progresiva de los problemas Institucionales.

- Se realiza, por lo tanto, en la convergencia de lo necesario y de lo posible, es decir, del "deber ser" con el "poder ser".

- Se parte de la situación educativa actual, "La Escuela que tenemos", propia de cada Escuela (Diagnóstico-Situacional), y se intenta llegar a "La Escuela Deseada", diseñada en la Imagen-Objetivo, (Visión) que es la que fija la dirección de la acción hacia el cambio.

***Es** importante destacar que no se intenta llegar a la **Escuela Deseada** de una vez y sin etapas intermedias, ya que se reconoce **que cada institución** tiene sus ritmos, sus obstáculos **y sus ventajas. En la medida en** que se esté en marcha hacia la Imagen-objetivo delineada, se está en el buen camino.. .*

Por 'lo tanto, la propuesta estratégica-situacional mueve a tomar conciencia de la contextualización histórica de las actividades educativas con el reconocimiento fundamental de las problemáticas que les son propias.

Desde este enfoque sistemático, cada realidad escolar se examina para determinar su potencial específico de transformación.

***Ello suscitará una reflexión crítica** permanente sobre las limitaciones de la situación y sobre las posibilidades prácticas de las acciones estratégicas consideradas. **De** esta manera, se dará lugar a una planificación que permitirá un hacer deliberado con una observación permanente y sistemática de las consecuencias de la acción.*

Consecuentemente, es importante tener en cuenta que, los procedimientos estratégicos tienen siempre su génesis en la construcción de lo pósible.

Sin embargo, es conveniente considerar la siguiente reflexión:

Para Reflexionar. . .

*lo estratégico no es lo **opuesto a lo normativo, sino. su complemento indispensable. El procedimiento normativo y el procedimiento estratégico deben** constituirse en una síntesis capaz de **precisar la convergencia del Deber** Ser y **el Poder Ser.***

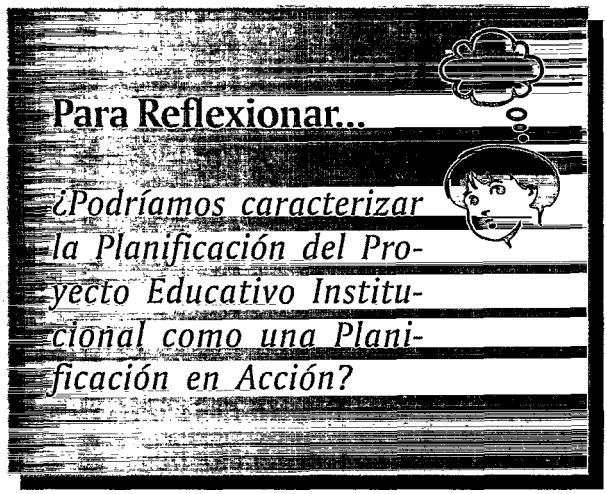
(Se recomienda releer del Documento 2 Serie T.E.B.E "¿Significa esto que debemos renunciar a la Visión o Imagen-Objetivo?", Febrero de 1997, pág. 29 y 30).

1.3 *¿Cómo se puede dirigir desde la planificación del P.E.I. el proceso de transformación Institucional?*

Todas las Escuelas se enfrentan hoy, con el desafío de la transformación. La complejidad de problemas que debe enfrentar cada directivo, sin duda, le impone la necesidad de repensar su gestión. Dos grandes temas se plantean como básicos:

1. *¿Qué aspectos institucionales tengo que cambiar para mejorar esta Escuela?*

2. *¿Cómo hacer para que una vez tomada esta decisión el cambio se concrete?*



Desde un modelo estratégico, podemos caracterizar la Planificación del P.E.I. como un verdadero Compromiso de Acción (Aguerrondo, 1992).

Como tal, puede ser denominada como una Planificación en Acción; porque la planijicación situacional se compromete con la transformación de la Institución. No intenta sólo conseguir y organizar los medios y los recursos, sino que se fija como objetivo general mejorarla. Esto supone que, la planificación en acción toma sentido como investigación en acción; mientras que la evaluación hay que entenderla como reguladora permanente que orienta, corrige y dinamiza tanto los procesos de elaboración como los de puesta en marcha del P.E.I.

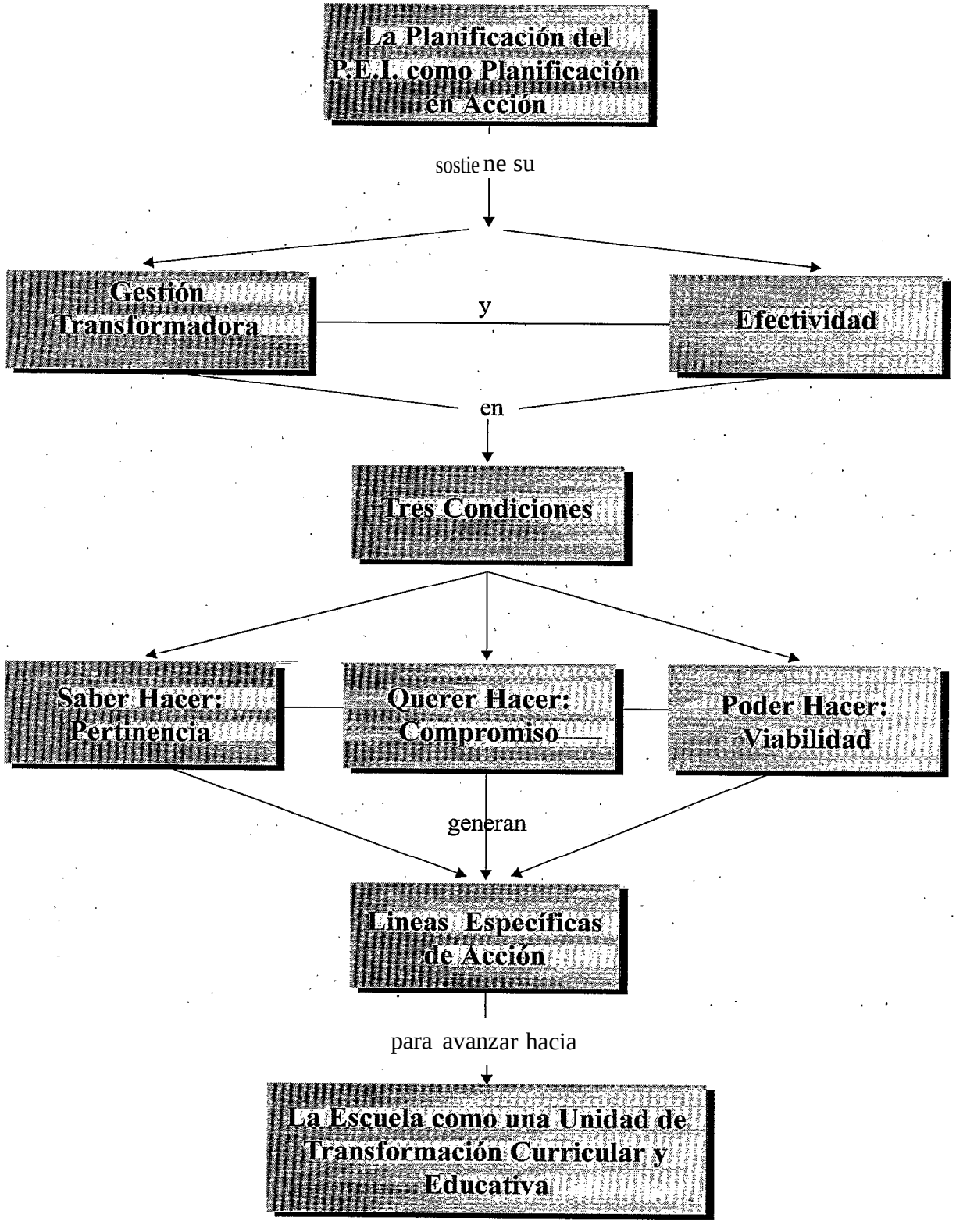
Pero, entender a la planificación del P.E.I. como una Planificación en Acción, tiene una repercusión más amplia aún; la Escuela ,sólo desde ésta perspectiva podrá constituirse en una Unidad de Transformación Curricular (Documento 1, Serie T.E.B.E., Diciembre de 1996, ‘pág. 7) ya que son sus actores desde la responsabilidad asumida en sus Compromisos de Acción los que se constituyen en investigadores de sus prácticas en su realidad escolar.

Otra cuestión clave, que es también consecuencia de la consideración de la Planificación del P.E.I. como Planificación en Acción, es que el diagnóstico configura una actividad permanente que se va desarrollando y completando a lo largo del proceso de toma de decisiones que caracteriza a la Planificación. (C. de Mattos, 1976).

Esta postura indica una perspectiva diferente que se apuntara ya en el Documento 2 de la Serie T.E.B.E., pág. 4, a saber: “El Diagnóstico Institucional no es algo que se cumple en la Escuela de una vez para siempre, sino que debe llegar a formar parte de un proceso autorreflexivo permanente acerca de los procesos Institucionales’!.

Es así, que desde esta concepción debe entenderse al Diagnóstico como una actividad que “acompaña” al proceso de planificación en todas sus fases, en contraposición a la concepción de diagnóstico como mera actividad previa, ya que su verdadero valor no radica en la sola descripción de la realidad sino en su capacidad explicativa y de predicción.

Obviamente, la planificación del R.E.I. entendida como planificacion en acción se sostiene en tres importantes condiciones de gestión: la pertinencia, el compromiso y la viabilidad de las acciones. El siguiente Mapa conceptual ilustra sobre su' significado y articulación.



Desde este modelo estratégico situacional, el ***propósito de la planificación no*** es el ***futuro sino*** el ***presente.*** Aquí reside, precisamente el potencial transformativo de una Planificación en Acción.

Para Reflexionar...

El cálculo sobre el futuro es un medio para darle direccionalidad al cálculo sobre las decisiones presentes. Pero ambos se complementan. El cálculo sobre el futuro es dominante en el plano de la eficacia direccional, el cálculo sobre el presente es dominante en el plano de la acción concreta que cambia las situaciones.

Sólo desde esta perspectiva podremos rescatar el sentido práctico de la planificación.

Es más, sólo entendiendo este cambio de perspectiva, podremos asumir la planificación como una actividad clave para la acción e insustituíble para la transformación; ya que contempla estratégicamente el tránsito desde el "'aquí posible" al "allí deseable". Este sólo podrá lograrse desde "este aquí, en el ahora" como situación lograda en el presente institucional, que marcará un primer paso y el establecimiento de una primera condición de factibilidad de los próximos avances, que serán requeridos, en y por el proceso de transformación Institucional.

Impulsamos a los Equipos Directivos a planificar y Gestionar sus Proyectos Educativos Institucionales desde esta perspectiva estratégico-situacional.

Con ella podrán expresar un estilo de gobierno dinámico, efectivo y concreto; ya que les permite:

- *identificar y* ***resolver progresivamente*** *los Problemas Institucionales.*
- *evaluar la marcha de la institución y tomar decisiones* ***oportunamente.***
- *actuar con, criterios de anticipación, reduciendo los márgenes de incertidumbre e improvisación; pero con flexibilidad suficiente para aprovechar las oportunidades y sortear las dificultades que se presentan.*
- *especialmente, le permite comprometer a su comunidad educativa en la elaboración y mejoramiento permanente de la propuesta educativa Institucional..*

Sobre esta base, estamos en condiciones de expresar ***-en*** *los próximos puntos- de manera sintética y gráfica las virtualidades inherentes a la Planificación. Para avanzar en la comprensión del marco teórico de este enfoque se puede consultar el Anexo 1.*

1.4 *¿Cuáles son los interrogantes a que debe responder la planificación del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.)?*

Proponemos a la consideración crítica de los Equipos de Supervisores, Directivos y Docentes los siguientes interrogantes como ejes constitutivos de la construcción de los Proyectos Educativos Institucionales:

¿En cuál situación queremos estar?

¿Cuál es la situación en la que nos encontramos?

¿Cuáles son los problemas claves - y sus causas críticas - que tenemos que resolver?

¿Con qué fortalezas contamos?

¿Qué oportunidades y/o riesgos se derivan de la interacción con la realidad social y cultural circundante?

¿Qué podemos hacer?

¿Cuáles son los objetivos estratégicos y los cursos de acción más adecuados?

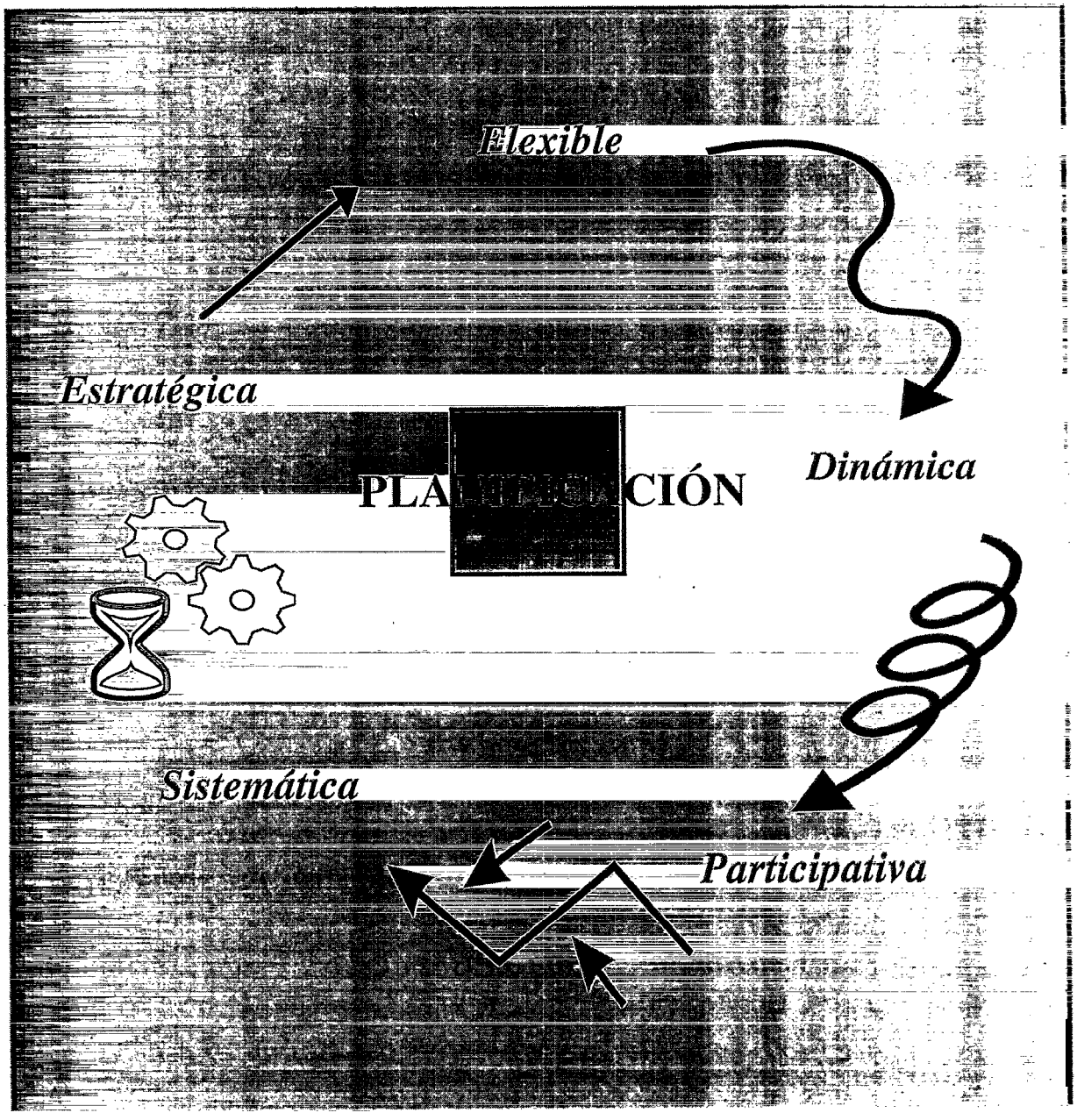
¿Qué Compromisos de Acción pondremos en marcha para solucionar las causas más críticas de nuestros problemas?

¿Quiénes asumirán los Compromisos de Acción necesarios?

¿Qué factores - internos y/o externos - condicionan las acciones a realizar?

¿De qué manera operativa podemos organizar nuestras actividades, combinar nuestros recursos y administrar nuestros tiempos?

1.5 *¿Cuáles son las características de la Planificación del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) entendida como un proceso?(*)*



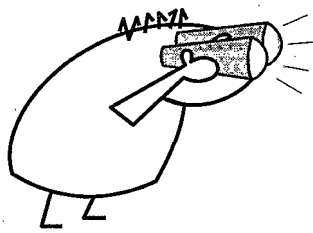
(*) ver texto explicativo en la Introducción

1.6 *¿Cuáles son los principales beneficios de la planificación?*

- Permite distinguir la direccionalidad.
- Ayuda a reducir la improvisación y la incertidumbre en la toma de decisiones y en la realización de acciones.
- Obliga a tener en cuenta la vinculación entre el presente y el futuro.
- Permite estimular la identificación y el compromiso con los objetivos, proyectos y acciones.

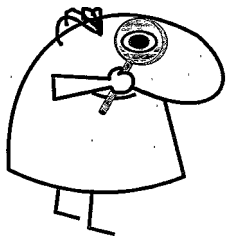
1.7 *¿Cómo se planifica sistemáticamente?* *Síntesis didáctica*

1



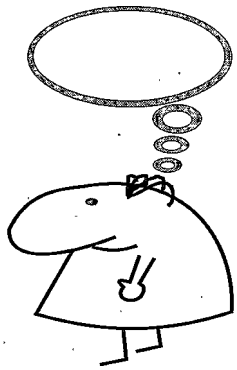
Se visualiza la situación-objetivo "La Escuela que deseamos"

2



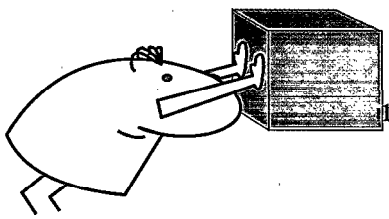
Se identifica la situación actual, Diagnóstico Situacional, "La Escuela que tenemos: problemas y potencialidades Institucionales

3



Se diseña una manera "óptima" estratégica y operativa para pasar de la situación actual a la deseada

4



¡¡¡ Listos para la acción! ! ! (...sin olvidar la retroalimentación y reformulación continua de las acciones)

ANEXO 1:

"Para Saber Más..."

Hacia una planificacional situacional basada en un enfoque estratégico

El planeamiento estratégico reconoce que no se puede hacer todo a la vez. Fijar la estrategia supone, precisamente, fijarse las prioridades y los cursos de acción más adecuados para establecer un camino que puede ser, no muy ambicioso, pero sí, de permanente avance. En el, no hay una norma absoluta que guía la acción, hay una "Imagen-Objetivo" que da direccionalidad a la misma.

Lo importante, es que no se trata de hacer todo junto sino que hay que priorizar en función de la importancia de los problemas. Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana si se van abriendo las condiciones de su factibilidad. Dentro del amplio espectro de lo deseable es importante elegir alternativas de lo posible.

La característica esencial de este nuevo enfoque es el uso del concepto de "situación", entendida como "la realidad explicada por un actor que vive en ella en función de su acción". Así, la planificación supone un cálculo situacional sistemático que relaciona el presente con el futuro, el conocimiento con la acción y el conjunto - no siempre homogéneo - de interpretaciones e intenciones de los actores que componen la institución.

Desde este enfoque, la planificación institucional se centra en la planificación y gestión de situaciones. Lo que equivale a comprender que la planificación situacional considera el proceso institucional como una sucesión de situaciones en la que participan distintos actores con diversas orientaciones y posibilidades de acción. Se parte de la situación actual y se intenta llegar a una deseada diseñada en la "Imagen-Objetivo" que fija la dirección del cambio (ver gráfica 1: De la Escuela Actual a la Escuela Objetivo). *No se postula llegar a ella de una vez y sin etapas intermedias. Más bien se acepta que cada realidad y cada institución tiene sus ritmos, sus obstáculos y ventajas, sus actores y sinergias, y que mientras se mueva hacia la Imagen-Objetivo, se va por el buen camino.*

Es interesante destacar tres características esenciales en la planificación situacional que establecen una diferencia fundamental con la planificación normativa:

1. El calculo interactivo: por el cual el que planifica no está ya "sobre o fuera" de la realidad planificada, sino que es parte de ella y coexiste en esa realidad con otros autores que también planifican.

2. El cálculo centrado. en última instancia. en la coyuntura. Se reconoce que "el nudo gordiano del problema es el corto plazo, la situación presente que preside y precede la acción concreta".

Sin embargo, se requiere necesariamente de una "prealimentación" hacia el futuro y de una "retroalimentación" hacia el pasado. Esto se logra con la construcción de un "arco direccional" que orienta la coyuntura hacia un "deber ser" desde una lógica de lo necesario que marca una Imagen-Objetivo prevista a mediano o largo plazo y con una retroalimentación permanente que se derive de los análisis de las situaciones de coyuntura que mantenga vigente y actualizado el "arco direccional" mencionado (ver gráfica 2: Cálculo y Gestión de Situaciones. De Coyuntura y de Perspectiva).

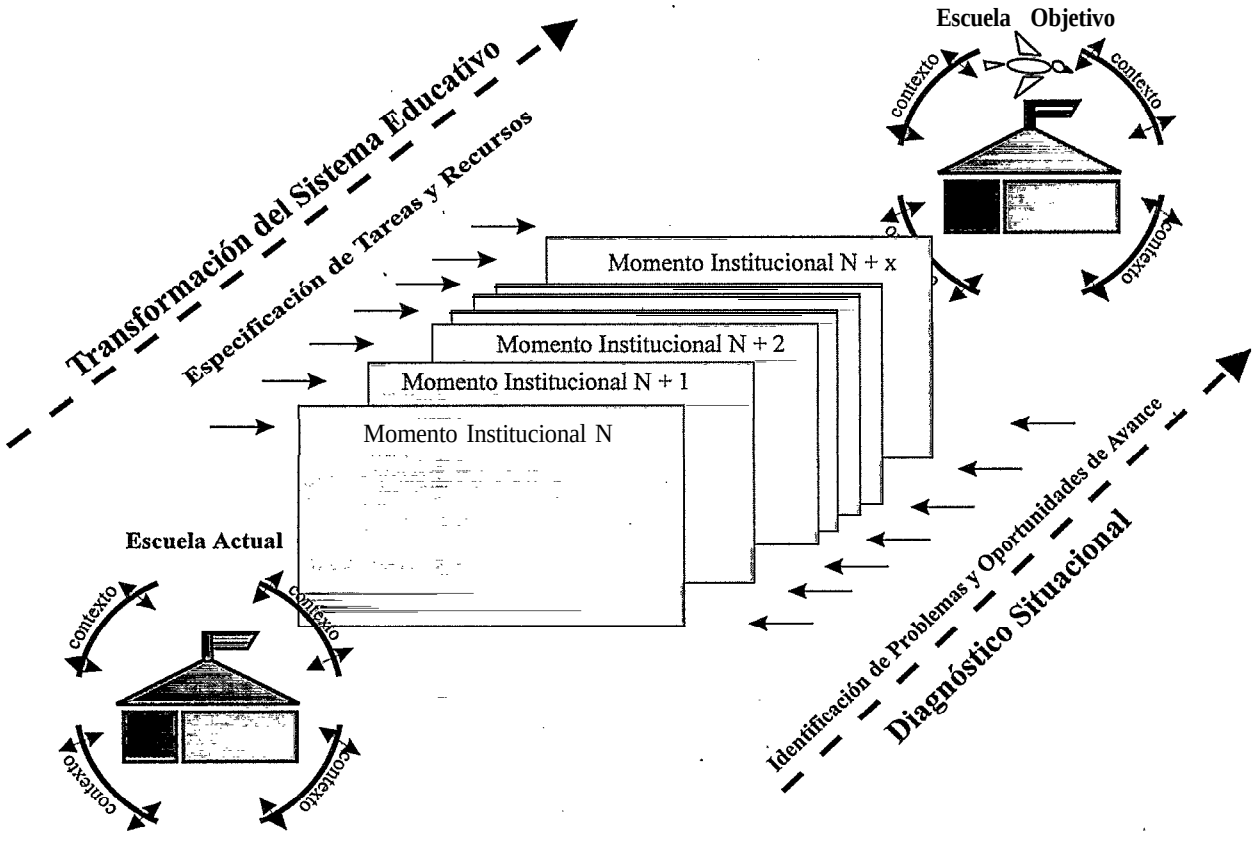
3. El cálculo situacional: implica la consideración y comprensión de la totalidad de los actores y las variables que intervienen en la realidad a planificar. Especialmente, la consideración de la existencia de distintas miradas, propias de los distintos actores implicados en la misma situación, ello obliga a concertar las diversas alternativas de acción desde las "distintas explicaciones" de una misma realidad. Asimismo, supone que la consideración que la situación educativa es una realidad social compleja, donde como "hecho social" está relacionada en constante flujo con otros hechos sociales, políticos económicos y culturales que la condicionan en una doble vertiente, potenciadora y/o limitante.

Bibliografía específica consultada: Aguerrondo, Inés (1992). Cinterplan O.E.A. (1991).

Anexo 1: "Para Saber Más..."

Gráfica 1: "De la Escuela Actual a Pa Escuela Objetivo"

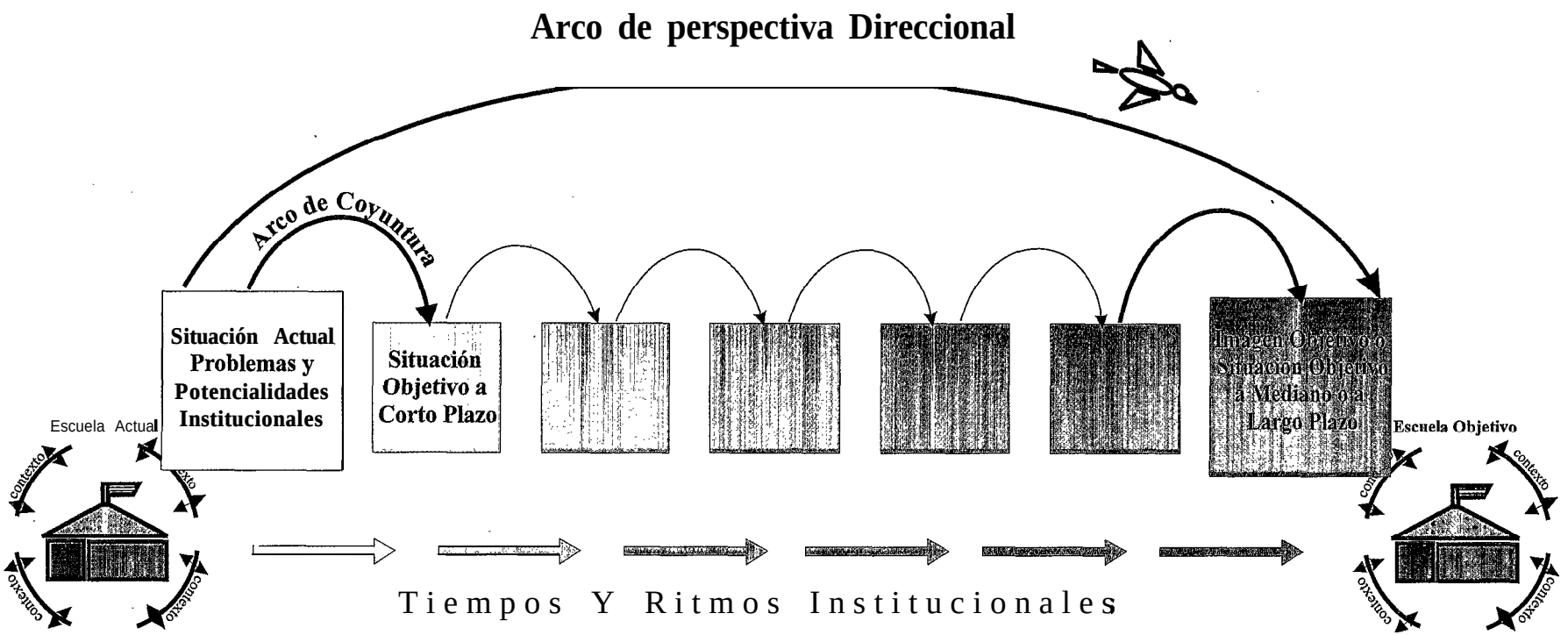
'La Transformación del Sistema Educativo desde la Singularidad Institucional



Cada "momento Institucional" indica la circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo de transformación institucional. El paso del proceso de planificación por cada uno de ellos indica sólo un dominio transitorio de uno de ellos sobre los otros en un determinado tiempo institucional. Lo importante, es que con los logros de cada uno, se crean las condiciones de viabilidad de los próximos, sin agotarse definitivamente en ellos el potencial transformador que los anima y que podrá repetirse optimizado en el futuro.

Anexo 1: "Para Saber Más..."

Gráfica 2: "Cálculo y Gestión de Situaciones: De Coyuntura y de Perspectiva"



Es necesario conciliar la planificación de situaciones de coyuntura con la planificación de situaciones de perspectivas. Una planificación del P.E.I. a mediano y largo plazo, sólo puede mantenerse vigente si se renueva en función de la coyuntura. (días, meses, año por año...)
Por otra parte la planificación de la coyuntura necesita de la direccionalidad que orienta la planificación del mediano y largo plazo para no perderse y agotarse sólo en ella,..

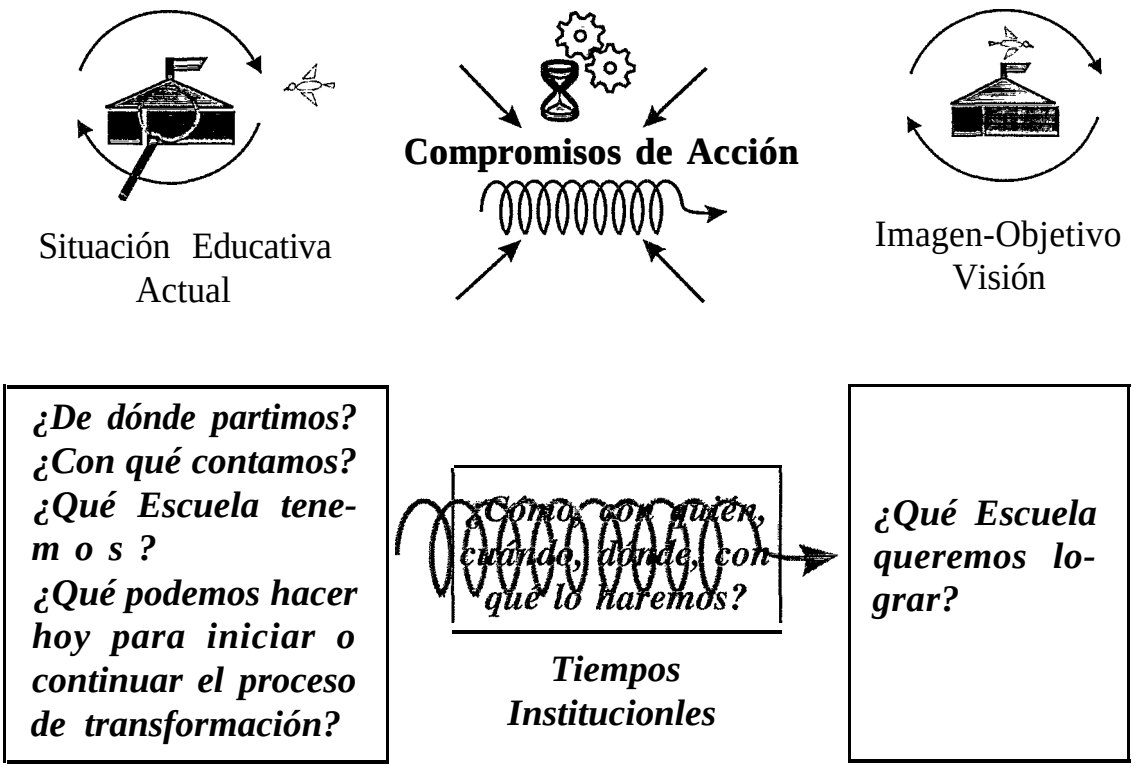
ANEXO 2:

"Para Saber Más..."

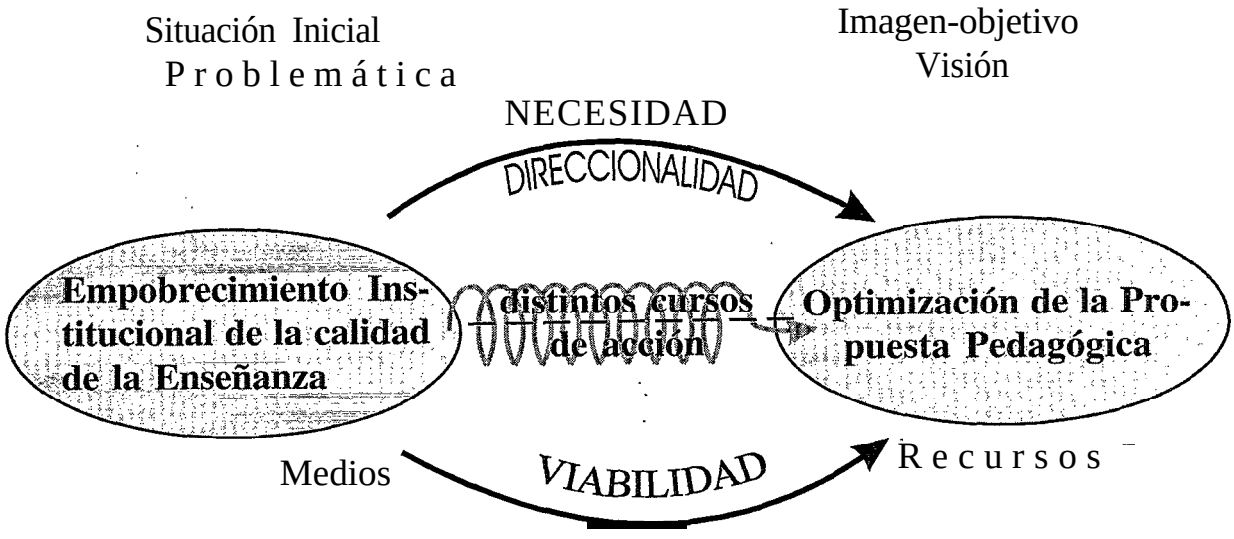
El lugar de los Compromisos de Acción en la Planificación del P.E.I.

En cada Escuela, atendiendo a su especialidad, el Proyecto Educativo Institucional se concibe, y en consecuencia se planifica, como el conjunto coherente de Compromisos de Acción que intentarán significativa y positivamente alterar la Situación Educativa Inicial (Problemas Institucionales conocidos en el Diagnóstico Situacional Inicial) en la dirección que señala la Imagen-Objetivo o Visión (deber ser) partiendo de las Potencialidades Institucionales reales y de los recursos-y oportunidades escolares y contextuales con que se cuenta (poder ser y hacer) en cada momento de la historia institucional.

Gráfica: El lugar de los Compromisos de Acción en la 'Planificación del P.E.I.



Ejemplo:



Ambito de las Potencialidades, Posibilidades y Tiempos Institucionales. "Arcos de coyunturas institucionales posibles":

** Trabajar en estructuras de equipo*
** Incorporar nuevos contenidos en cada ciclo*
** Secuenciar por año*
** Elaborar las expectativas de logros por ciclos*
** Mejorar los procesos de diagnóstico y recuperación de los alumnos*
** Actualizar a los docentes en didácticas especiales*
** Incorporar a los padres en actividades de seguimiento y apoyo escolar*
** Incorporar un sistema de evaluación de desempeño docente*

"Construyendo la Viabilidad del P.E.I."

ANEXO. 3: "Caja de Fichas Técnicas"

Para Directivos... *"Construyendo la Viabilidad del P.E.I. "*

3.1 " ...Desde las estrategias Institucionales que lo hagan posible"

El proceso de "pensamiento estratégico" indicado en la idea de la continua interacción de la institución con su contexto conlleva el reconocimiento de que será necesario diseñar y llevar adelante estrategias para hacer viable el Proyecto frente a muchas "relaciones inciertas" que dicha interacción plantea.

¿Qué son las Estrategias?

Fundamentalmente, hacen referencia a la identificación de los objetivos claves para impulsar la transformación y a los grandes cursos de acción que deben preverse y realizarse paulatinamente para aprovechar las oportunidades y superar los obstáculos que se presenten.

De esta manera, se pueden viabilizar los Compromisos de Acción acordados en la gestión institucional. En definitiva, las estrategias son las permiten "abrir camino" a los Compromisos de Acción para avanzar sostenidamente en dirección a los grandes objetivos institucionales.

Para que los Equipos Directivos puedan diseñar estrategias -que viabilicen los Compromisos de Acción definidos en cada momento institucional de construcción conjunta del P.E.I.- les proponemos formular y reflexionar en torno a los siguientes interrogantes...

"Desde las Estrategias Institucionales que lo hagan posible..."

¿Qué situaciones, o condiciones externas e internas de la institución se presentarán al momento de la construcción y el desarrollo de los Compromisos de Acción?

¿Qué tipo de relaciones y situaciones se pueden preveer como negativas porque pueden impedir la realización de los Compromisos de Acción?

¿Qué Compromisos de Acción son prioritarios frente a otros, en el caso en que no todos ellos puedan ser cumplidos? ¿Cuáles son los criterios de prioridad?

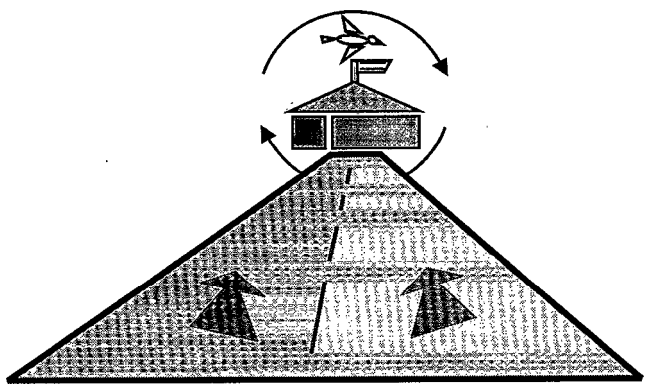
¿Qué actores internos o externos a la institución, más allá de quienes hayan planteado los Compromisos de Acción, tienen relevancia?

¿Qué interés tienen frente a lo que vamos a hacer? ¿Pueden impedir o facilitar lo que vamos a hacer?

¿Qué recursos tienen para apoyarnos o enfrentarnos? ¿Qué vamos a hacer?

¿Qué recursos vamos a utilizar?

¿Qué estrategias vamos a desarrollar frente a esas situaciones, condiciones y actores?

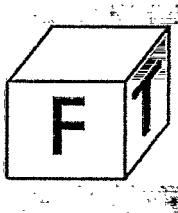


"Construyendo la Viabilidad del P.E.I."

F 1

"Desde las Estrategias Institucionales que lo hagan posible..."

"Construyendo la Viabilidad del P.E.I."



"Identificando Prioridades: Criterios para la Selección de Compromisos de Acción"

ANEXO 3: "Caja de Fichas Técnicas"

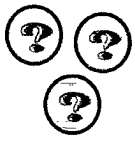
Para Directivos... ***" Construyendo la Viabilidad del P.E.I."***

3.2 "Identificando prioridades: Criterios para la Selección de los Compromisos de Acción"

Teniendo en cuenta los recursos que se disponen en la situación institucional presente y los objetivos estratégicos institucionales que mejor organizan las posibilidades de transformación, es preciso identificar los Compromisos de Acción "prioritarios" para la consecución de la Visión o Imagen-Objetivo.

> El análisis de prioridades de intervención es, en sí mismo una estrategia; pues implica el análisis y la selección de aquellos Compromisos de Acción que deberán gestionarse para que la construcción del P.E.I. tenga una consistencia y una validez institucional acorde con su Imagen-Objetivo.

¿Qué criterios pueden ser considerados a la hora de identificar, jerarquizar y seleccionar los Compromisos de Acción... ?



¿ Cuál es el nivel de incidencia que las acciones generadas por el Compromiso de Acción tendrán sobre el Problema Institucional que le dio origen? ¿Puede modificar las causas críticas de ese problema que se propone resolver?

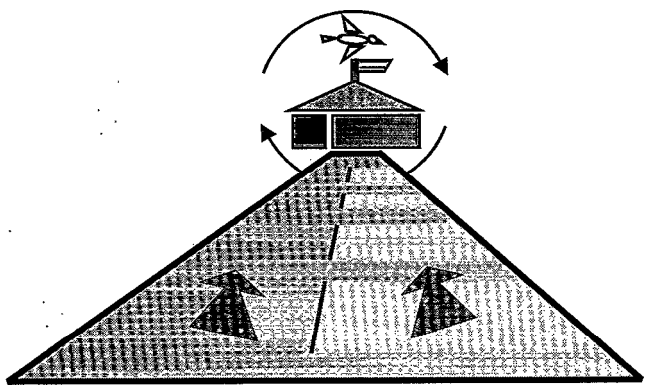
¿Cuál es el nivel de complementariedad -es decir el grado de contribución- que tiene ese Compromiso de Acción para que se cumplan los otros Compromisos de Acción ?

¿ Cuál es la relación costo-beneficio, es decir la relación entre el costo humano y financiero que tiene cada "Compromiso de Acción" con los resultados específicos que se intentan lograr? Es prioritario elegir siempre una alternativa que cueste menos y que produzca mayores y mejores resultados.

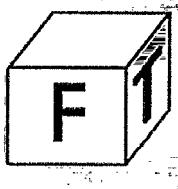
En términos generales, por lo tanto, un Compromiso de Acción se deberá seleccionar como prioritario cuando:

* tenga mayor capacidad de modificar el problema institucional,
* contribuya a la ejecución de otros compromisos y;
*-produzca mejores resultados a un menor costo.

Sin embargo, hay que reconocer que ésta sería una estrategia óptima que casi nunca se presenta en la realidad. Por esta razón, habrá que establecer cuál es el peso que se le otorga a cada criterio de priorización de acuerdo con las situaciones específicas por las que atraviesa cada Escuela.



"Construyendo la Viabilidad del P.E.I."



"Análisis de la viabilidad política de los Compromisos de Acción...."

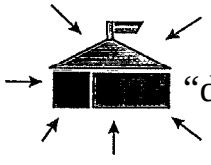
ANEXO 3:" Caja de Fichas Técnicas"

Para Directivos... *"Construyendo la Viabilidad del P.E.I."*

3.3 "Análisis de la viabilidad política de los Compromisos de Acción....."

Todo Proyecto Educativo Institucional supone relación de fuerzas y movilización de recursos institucionales. Es altamente significativo y conveniente analizar desde los actores en él involucrados - directa o indirectamente - los múltiples y diferentes grados de aceptación o rechazo que ellos pueden tener frente al Proyecto o frente a un Compromiso de Acción específico.

Resulta importante, por lo tanto, conocer los intereses y las posibilidades de acción de los actores que participan directamente o que son afectados de alguna manera, aunque no pertenezcan a la institución. Ello permitirá conocer el grado de influencia e impacto que puedan tener sobre la gestión institucional; y conforme a ello construir las estrategias adecuadas.



Sugerimos los siguientes criterios para guiar en el análisis "de viabilidad.....

Identificar cada uno de los Compromisos de Acción que forman parte del P.E.I. en el momento Institucional por el que se transita.

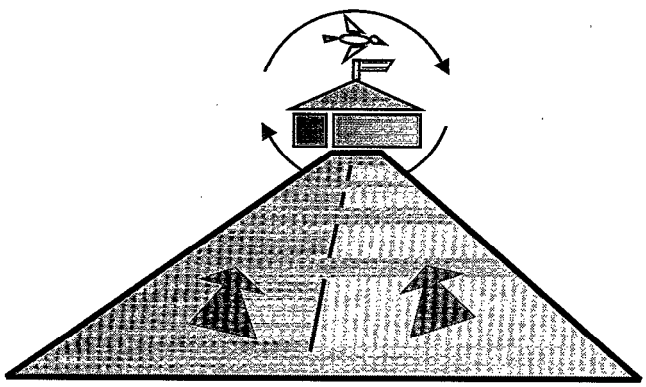
Identificar los distintos actores de la institución y los que están fuera de ella (instituciones, organismos, autoridades, líderes, etc) que no participan, pero que serán afectados y/o requeridos positiva o negativamente con la ejecución del Compromiso de Acción.

Analizar el interés o motivación de esos actores frente al Compromiso de Acción: aceptación, rechazo o indiferencia. (Se puede asignar ponderaciones cuantitativas) .

Analizar cuál es el peso político que tiene cada actor para impedir o posibilitar la acción. (Se puede asignar ponderaciones cuantitativas).

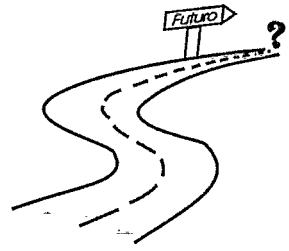
Del análisis del conjunto de los actores intervinientes establecer si el Compromiso de Acción tiene más aliados o más oponentes -actuales y/o potenciales- y más o menos fuerza Institucional para ejecutarse.

. . Decidir en consecuencia.



ANEXO 3:"Caja de Fichas Técnicas"

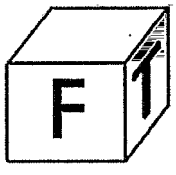
Para Directivos... *"Construyendo la Viabilidad del P.E.I. "*



"Construyendo la Viabilidad del P.E.I."

3.4"Análisis Prospectivo"

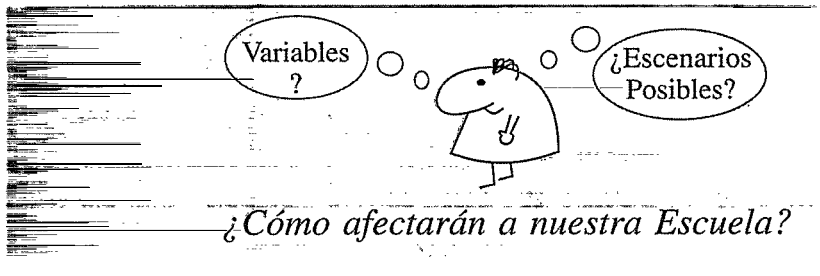
El análisis prospectivo implica un ejercicio de exploración de situaciones futuras y la identificación de las fuerzas y de las tendencias que pueden afectar a la institución en un futuro más o menos lejano. Está constituido por las situaciones, condiciones o elementos contextuales que inciden directa o indirectamente en la institución pero sobre las cuales ésta, en la actualidad, no puede ejercer influencia.



Desde esta perspectiva, se debe tener en cuenta el panorama general de los escenarios futuros, considerando las determinaciones del pasado y la confrontación de los proyectos de la institución. Para el análisis prospectivo se requiere de la identificación de las variables que inciden e incidirán directa o indirectamente en la institución y la agrupación en grupos de orden: económico, sociológico, tecnológico y político. Sugerimos algunas categorías útiles para el análisis prospectivo, tales como:

"Análisis Prospectivo"

- Tecnología y automatización.
- Problemas económicos nacionales e internacionales.
- Problemas demográficos.
- Fuerzas económicas y políticas con alto nivel de incidencia en las relaciones de poder nacional e internacional.
- Nuevos actores sociales locales, regionales, provinciales y nacionales, sus perspectivas, sus intereses y su poder político.
- Los modelos y las imágenes educativas vigentes.



ANEXO 3: "Caja de Fichas Técnicas"

Para Directivos... *"Construyendo la Viabilidad del PE.I. "*

3.5 "Evaluando el Potencial Institucional Actual para la Construcción del P.E.I."

El Equipo Directivo puede formularse las siguientes preguntas para orientar los procesos de formulación y seguimiento de las acciones del Proyecto Educativo Institucional.

¿Cuál es el Potencial Institucional con que contamos para poner en marcha el Proyecto Educativo Institucional?

¿Qué miembros de nuestra Escuela, situaciones y condiciones que se dan en ella son relevantes para la construcción del P.E.I.?

¿Cómo influyen esos actores, situaciones y condiciones? ¿Por qué son relevantes para la construcción del P.E.I.?

¿Cuáles son los Compromisos de Acción prioritarios ? ¿Los actores y situaciones institucionales son virtualmente facilitadores u obstáculos para su ejecución? ¿Por qué?

¿ Sobre ésta base, qué estrategias se han previsto para viabilizar el P.E.I.?

¿Cuál es el grado de involucramiento y de compromiso de los miembros de la comunidad educativa en el desarrollo de estrategias?

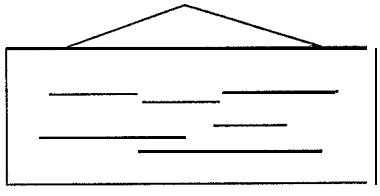
¿Cuál es la visión de los miembros de la comunidad sobre la viabilidad del P.E.I.?

ANEXO 4: "Caja de Fichas Técnicas"

Para Directivos...

"¿Cómo proceder para armar el RE.1 en su Escuela?"

¿Cómo proceder para armar el P.E.I en su Escuela?



F 1

1. ***Establecer -coherente con la Identidad Institucional= la Imagen-Objetivo que la Escuela se propone.***

2. ***Identificar con claridad los problemas institucionales, sus causas críticas y objetivos específicos de superación. Priorizarlos acorde con los criterios de efectividad y viabilidad señalados.***

3. ***Establecer los Compromisos de Acción por Equipo Docente de acuerdo a los objetivos específicos que se formulan para el logro de las soluciones a los problemas identificados y/o de sus causas críticas más relevantes.***

4. ***Determinar con los responsables de los Compromisos de Acción los indicadores de avance tentativos (*) que permitirán los procesos de seguimiento y apoyo hasta el logro de los resultados que cada uno se propone.***

(*) Un Indicador de Avance es un "hito" en el camino que se traza para cumplir cada Compromiso de Acción y que "indica" que se está avanzando hacia los logros que se preveen. Por ejemplo: si el Compromiso de Acción se identifica como "Elaboración de las Expectativas de Logros para el lro. y 2do. Ciclo de la E.G.B.", la formulación de las "Expectativas de Logros para el At-ea Lengua en el 1er. Ciclo" es un Indicador de Avance importante. Cada Equipo "construirá" sus propios Indicadores de Avance, conforme a la especifícidad de su Compromiso de Acción. Ello le permitirá hacer el seguimiento, orientar y ajustar, si fuera necesario, al mismo.

ANEXO 5:

"Para Saber Más..."

Para Directivos...

Esquema básico para generar y organizar información

¿Cómo generar información oportuna y confiable para los diferentes niveles de decisión?

implica

Organizar los Sistemas de Información

para para para

Recoger | **Procesar** | **Presentar**

Información

en en en

Lineas Organizativas

de de de

Base de Datos

para Conocer

Ej.: Cantidad de Docentes
Nro. de alumnos.
Nro. de promovidos.
Nro. de repitentes.
Porcentaje de desgranamiento anual.

Escenarios Prospectivos

para anticipar

Ej.: Comparación del rendimiento escolar con otros indicadores:
-ausentismo docente.
-ausentismo escolar.

Diagnósticos

para decidir mejor

Ej.: Relación de causas con problemas y cursos de acción.
Bajo nivel de aprendizaje con falta de formación docente genera Cursos de Perfeccionamiento Docente a la medida.

supone trabajar con

Indicadores Cuantitativos y Cualitativos de *Resultados*

Ej.: El número de repitentes por año.

Ej.: La calidad de los aprendizajes por Areas o Asignaturas.

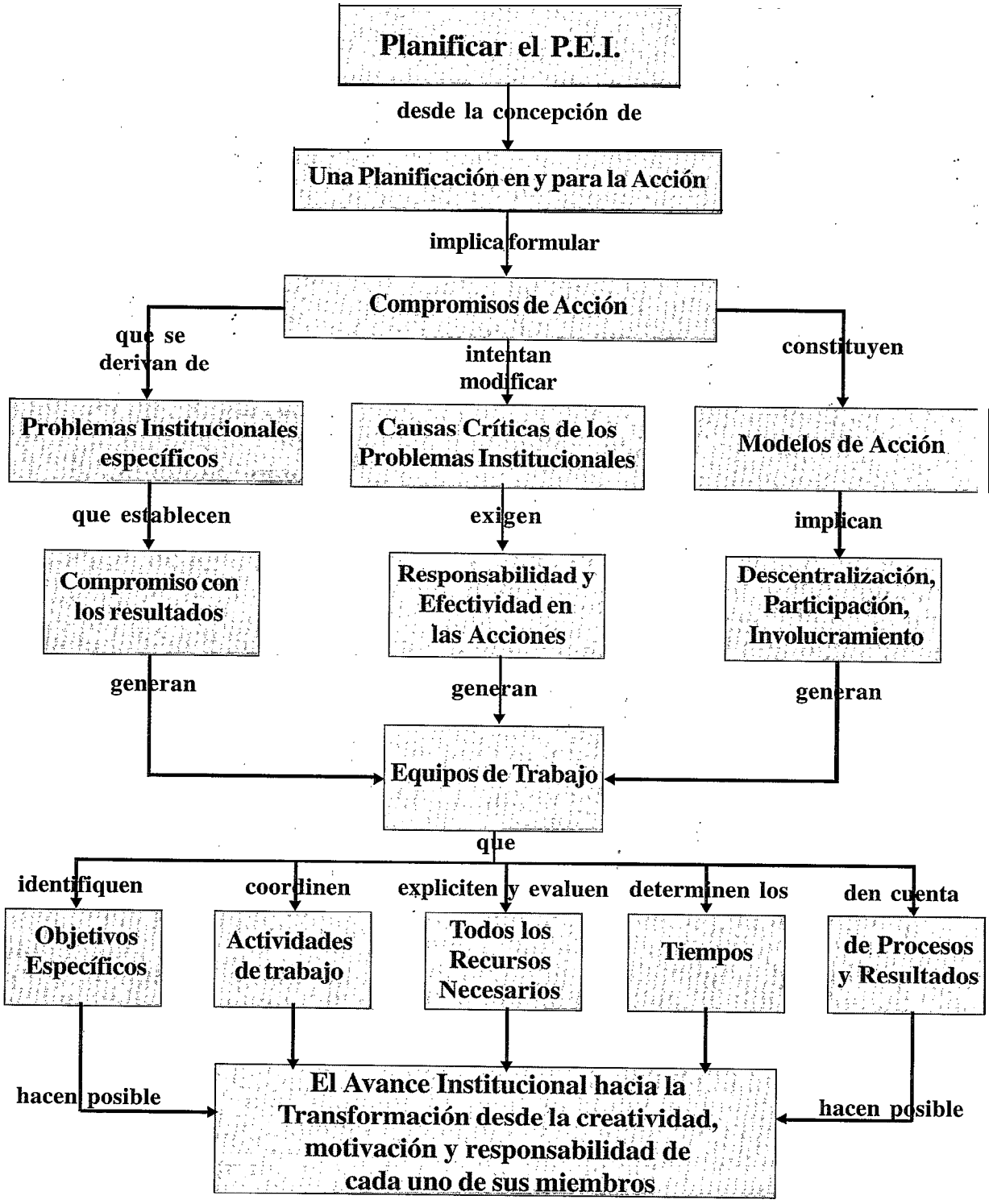
Indicadores Cuantitativos y Cualitativos sobre *el Proceso*

Ej.: en el proceso organizacional:
-nro.de docentes con que cuenta la Escuela.
- nro. de docentes que participan.
-nro. de docentes comprometidos

Ej.: en el proceso pedagógico: la calidad de las transposiciones didácticas en el proceso de Enseñanza de las áreas específicas.. -

CAPÍTULO 2: "LA GESTIÓN POR COMPROMISOS DE ACCIÓN"

Organizador Previo del Capítulo:



2.1 ¿A qué llamamos Compromisos de Acción?

En términos generales, un "Compromiso de Acción" define una responsabilidad específica de un actor o equipo de actores institucionales; cuyo criterio de validación es el cumplimiento de ese compromiso enunciado.

Esta definición marca diferencias con el simple diseño de objetivos; porque no se trata de plantear un mero "deber ser" a futuro sino de establecer una responsabilidad que identifica, delimita y justifica la acción a ser cumplida por los miembros de una Institución; que han participado previamente en la identificación de problemas, causas críticas y objetivos prioritarios.

2.2 ¿Cómo surgen los Compromisos de Acción?

Por lo tanto, en el ámbito de la gestión institucional, *un Compromiso de Acción surge a partir de la predisposición, motivación, capacidades y competencias que tienen sus miembros constituidos en Equipos de Trabajo a comprometerse a solucionar un Problema Institucional y/o su/s causas critica/s .(*)*

Esto significa, que la definición de los Compromisos de Acción institucionales se enmarcan y se originan el análisis previo de los Problemas Institúcionales (ver gráfica: Articulación de los Problemas Institucionales, Causas Críticas y Compromisos de Acción) .

Cada Problema Institucional da origen -por su especificidad- a uno o a varios Compromisos de Acción. Así como se prior-izan para su solución a los Problemas Institucionales identificados, de la misma manera se seleccionan aquellos Compromisos de Acción -de los presentados-, que reúnan mejores condiciones de viabilidad para la solución del problema y sus causas críticas. (ver Anexo 3.2 del Cap. 1 "Fichas Técnicas: Construyendo la Viabilidad del P.E.I.... ").

(*) Conviene citar, desde Pichón Riviére, algunas consideraciones que nos permitan reflexionar desde este autor acerca de la conformación de los Compromisos de Accion. Un grupo para este autor es un conjunto de personas con un objetivo común, al que se intenta abordar operando como Equipo. La estructura de Equipo como tal sólo se logra mientras se opera. La Tarea -en nuestro caso el Compromiso de Acción- se constituye en convocante. El grupo, por tanto se constituye en una Estructura de Acción.

Se trata, naturalmente, que cada uno de los miembros de la Escuela que han participado en la construcción de los componentes "previos" del P.E.I. adquieran compromisos específicos con la transformación de la institución a partir de la identificación de resultados concretos a ser conseguidos en un tiempo determinado.

Los Compromisos de Acción no serán construidos sólo a partir de la fijación de objetivos generales o específicos que plantea previamente un grupo de la institución. Serán construidos como producto de un proceso en el cual los actores que los llevan a cabo, identificaron la identidad de la institución, se plantearon una "visión" o un norte de la misma y participaron en la explicación intersubjetiva de la situación actual en la que se encuentra. Por lo tanto, se espera que en este momento se exprese un "compromiso real", con plena convicción y voluntad de acción, de manera que pueda constituirse en una contribución significativa para avanzar hacia la Escuela deseada".

En lo formal, se espera que de este momento resulte un "Mapa de Compromisos de Acción", que atiendan -cada uno de éstos- a un "problema institucional", pudiendo a su vez desagregarse en "Compromisos de Acción más específicos" dirigidos a enfrentar las causas críticas más delimitadas de esos problemas. Será necesario identificar a los responsables, los resultados a lograrse y la forma en que se conseguirán.

Para Reflexionar

Un Compromiso de Acción es un módulo de actividades que implica una relación entre recursos-responsables-relaciones-resultados. Todos ellos se dirigen a modificar un problema Institucional.

Cuando en un Problema Institucional confluyen distintas causas críticas es necesario generar, para el mismo problema, distintos Compromisos de Acción que aborden en conjunto su adecuada solución.

Ej:-Bajo rendimiento de los ingresantes a 1er año (nivel medio).
- Logros de aprendizaje escasos.

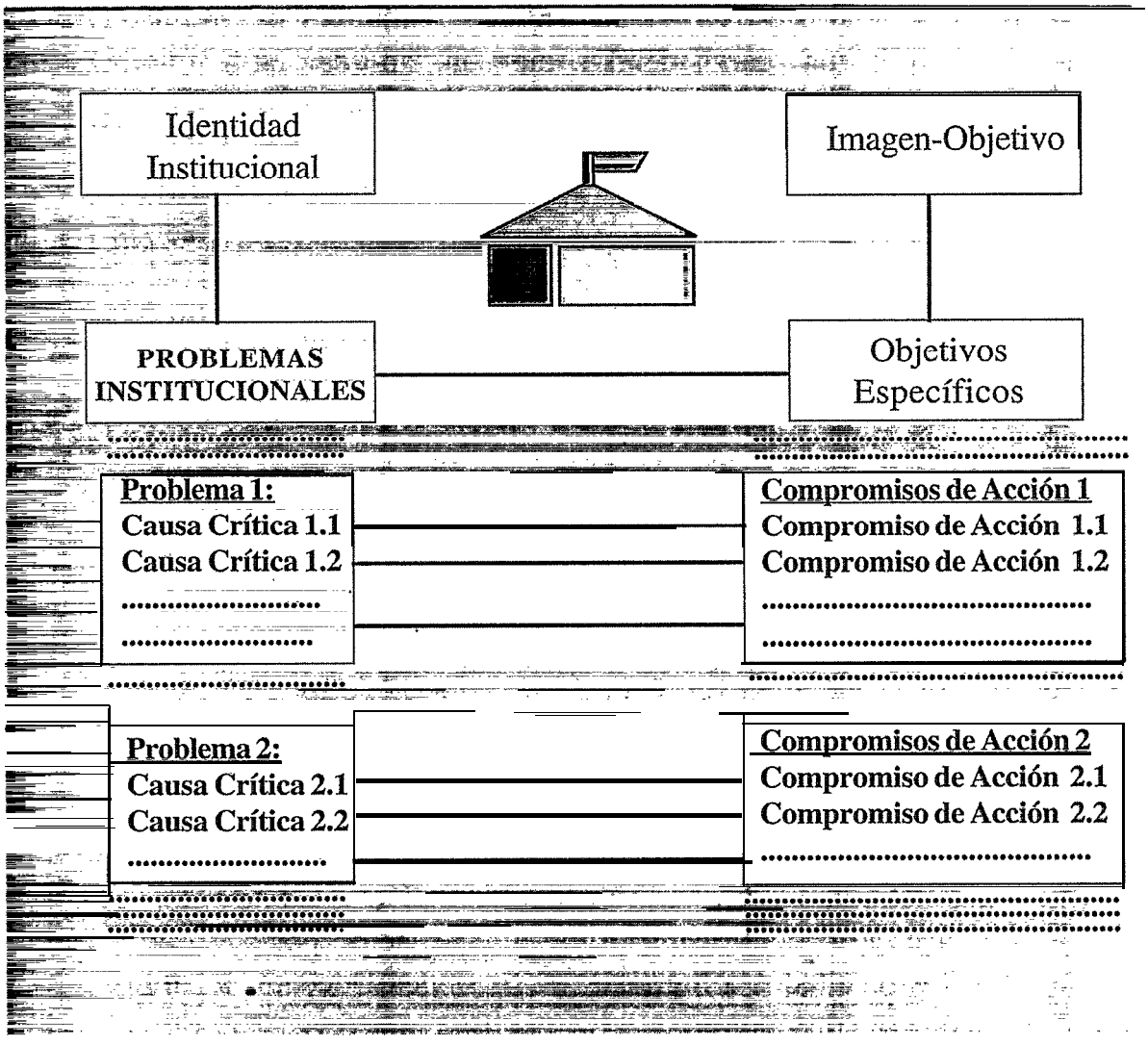
Este problema tiene distintas causas críticas.

Ej:- Provienen de muchas Escuelas con distintos ritmos y exigencias de aprendizaje.
- Carecen de los conocimientos previos necesarios.
- Carecen de estrategias de aprendizaje.
- Diversidad de criterios de evaluación por parte de los Equipos Docentes a cargo.

Compromisos de Acción que puede generar el problema:

- Crear y/o fortalecer un curso de ingreso para apoyar y nivelar los aprendizajes requeridos por la Escuela.
- Intensificación del Diagnóstico Inicial para generar un tiempo de apoyo en las asignaturas que así lo demanden.
- Acuerdos de estrategias metodológicas y de criterios de evaluación conjuntos por el Equipo Docente a cargo.
- Tutoría para orientación hacia el aprendizaje efectivo y seguimiento escolar.
- Acuerdos curriculares interinstitucionales con las Escuelas de origen de los alumnos.

Gráfica: **Articulación de Problemas Institucionales, Causas Críticas y Compromisos de Acción**



2.3 Los Problemas Institucionales, las causas que los generan y los Compromisos de Acción que priorizamos para su solución. Cuestiones a tener en cuenta:

Al "desagregar" distintos Compromisos de Acción desde un mismo problema, para atender a las causas críticas que lo generan habrá que entender que en algunas instituciones no todos podrán ser atendidos en los mismos momentos Institucionales.

Si tomamos como ejemplo el Árbol de Problemas del Documento 2 (Serie T.E.B.E., febrero de 1997, pág. 62), advertimos que el problema fundamental es "La ausencia de Criterios Institucionales de Evaluación, sólidamente validados e instrumentados por los Equipos Docentes"; sin embargo entre sus causas críticas figuran: "no existen Equipos Docentes por ciclos que planifiquen en forma conjunta la evaluación" e "insuficiente capacitación pedagógica curricular sobre el tema".

Sin duda, si en la Institución Escolar no se atienden con Compromisos de Acción "La formación y consolidación de los Equipos Docentes por ciclos" y "La formación curricular sobre evaluación", no se podrán salvar las dificultades que plantea "La elaboración de criterios institucionales coherentes en evaluación". Ya que tanto uno como otro, condicionan la viabilidad del tercero. Corresponde decidir en consecuencia, la prioridad de los Compromisos de Acción para "formar los Equipos Docentes" y para "capacitarse en cuestiones evaluativas", ya que sólo el cumplimiento de ellos por su complementariedad hará posible el abordaje de otros más exigentes, en orden a la determinación de los criterios de evaluación institucional.

De esta manera, podemos representar esta articulación en la gráfica de la siguiente página.

Asimismo, se elabora un "Árbol de Compromisos de Acción" que se corresponde con el "Árbol de Problemas" ya indicado.

Para Reflexionar:

Cada Escuela teniendo en cuenta su "Situación Actual" en su contexto específico determinará cuántos Compromisos de Acción estará en condiciones de abordar con éxito en este año 1997. Lo importante es que se asuman ***aquellos que podrán ser atendidos y evaluados con los recursos que se disponen. En esta primera fase lo importante es "ponerse en marcha" considerando los criterios de viabilidad y pertinencia de lo que se va a emprender.***

Gráfica: Ejemplo de Articulación. Problemas Institucionales, Causas Críticas y Compromisos de Acción

Identidad Institucional

Imagen-Objetivo

PROBLEMAS INSTITUCIONALES

Objetivos Específicos

Problema 1:
Causa Crítica 1.1
Causa Crítica 1.2
.....

Compromisos de Acción 1
Compromiso de Acción 1.1
Compromiso de Acción 1.2
.....

Problema 2:
Causa Crítica 2.1
Causa Crítica 2.2
.....

Compromisos de Acción 2
Compromiso de Acción 2.1
Compromiso de Acción 2.2

Problema 3:
"Ausencia de criterios institucionales de Evaluación suficientemente validados e instrumentados"

Causa Crítica 3.1
"No existen Equipos Docentes por niveles y por ciclos funcionando colaborativamente".

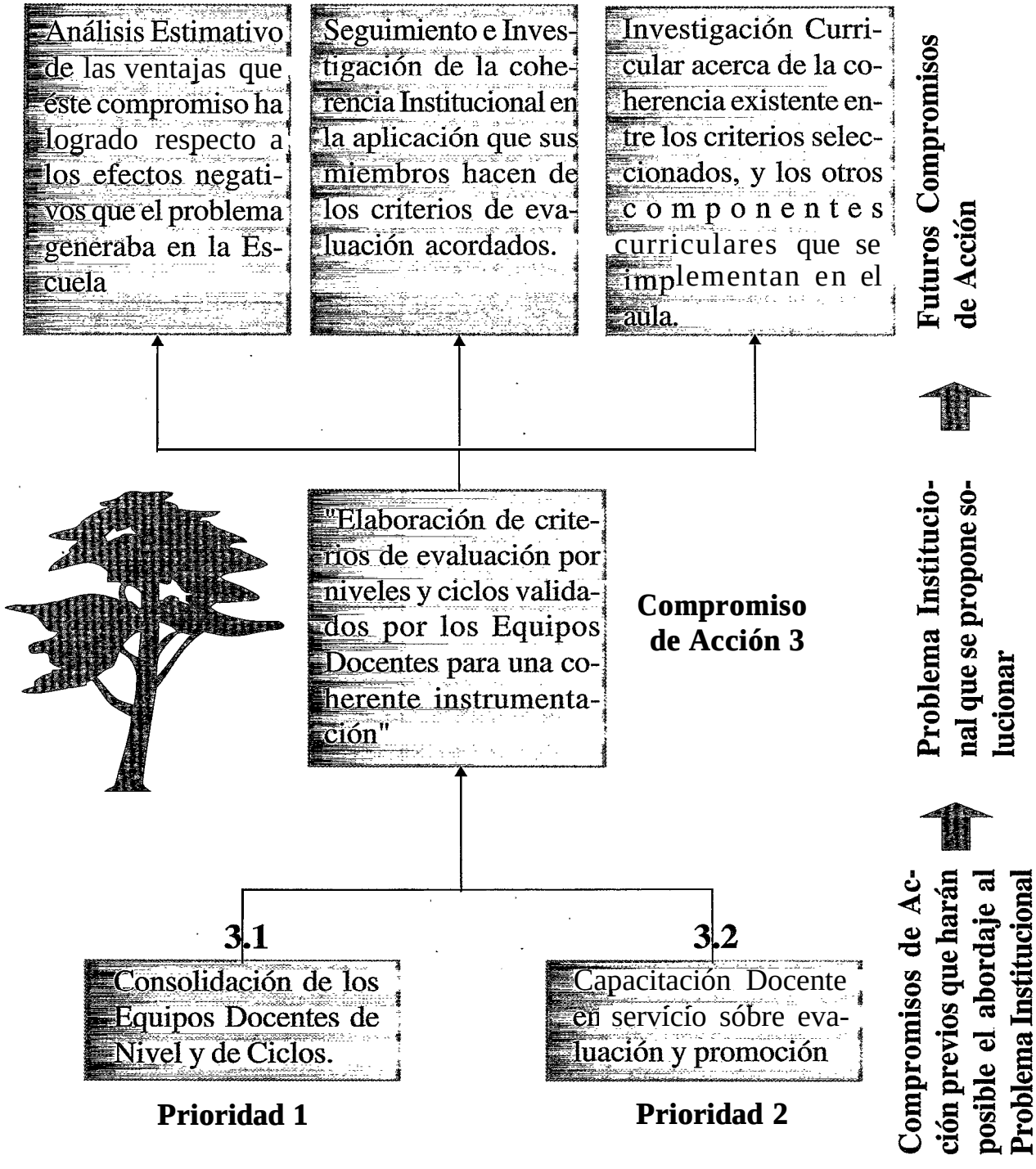
Causa Crítica 3.2
"Insuficiente formación pedagogica-curricular sobre evaluación y promoción"
.....
.....

Compromisos de Acción 3
"Elaboración de criterios de evaluacion por niveles y por ciclos validados por los Equipos Docentes para su instrumentación coherente.

Compromiso de Acción 3.1
"Consolidación de las Estructuras de Equipos Docentes por niveles y ciclos con adecuados sistemas de organización y coordinación"

Compromiso de Acción 3.2
"Capacitación Docente en servicio a la medida sobre contenidos específicos de evaluación y promoción.
.....
.....

Gráfica: **Ejemplo de "Árbol de Compromisos"(*)**



(*) Hacer su lectura correlacionando la misma con el "Arbol de Problemas", Documento 2, Serie T.E.B.E.,pág. 62.

24 ¿Cuáles son las características de la Gestión por Compromisos de Acción?

Es descentralizada.
Es la forma más operativa de planificación institucional. Todos los miembros están implicados.

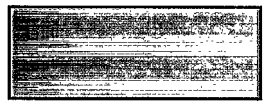
GESTION POR COMPROMISOS DE ACCIÓN

Es participativa y generativa. Es necesario involucrar a todos los actores con sus capacidades críticas y creativas.

Es modular: Cada Compromiso de Acción se considera un módulo de actividades dentro de un Plan Institucional Operativo.

2.5 ¿A cuáles interrogantes responde?

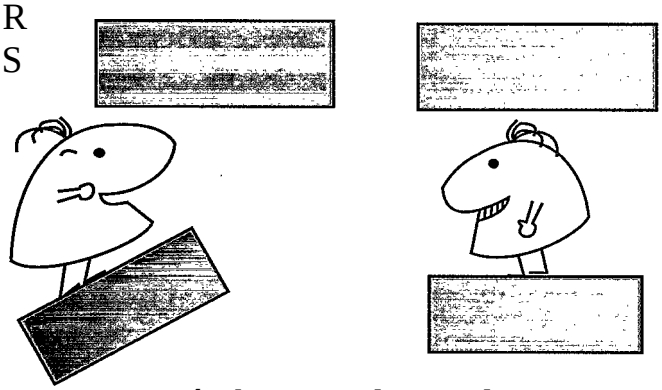
GESTION POR COMPROMISOS DE ACCIÓN



¿Cuál es el nombre del Compromiso de Acción?
¿Quién es el responsable?
¿Cuáles son los objetivos específicos que orientan la acción?
¿Cuáles son los resultados operativos que se pretender alcanzar?
¿Cuáles actividades debemos realizar?
¿Qué insumos se necesitan para realizarlos?
¿Cuáles son los indicadores de avance para evaluar procesos y resultados?
¿Quiénes son los responsables de realizar cada actividad?
¿En qué tiempo se estima desarrollar las actividades?
¿Avanzamos en la dirección deseada?
¿Avanzamos de acuerdo al cronograma?

2.6 ¿Cuáles son sus requisitos?

GESTION POR COMPROMISOS DE ACCIÓN



1. Establecer una comunicación horizontal entre los responsables de cada Compromiso de Acción.
2. Gestionar cada compromiso haciéndole viable y efectivo.
3. Coordinar las acciones estableciendo responsabilidades.
4. Establecer un sistema de evaluación por procesos y por resultados. Crear un mecanismo de regulación crítica y evaluación por indicadores de avance (proceso) e indicadores por resultados.
5. Trabajar en Estructuras de Equipo.

2.7 ¿Cuáles son los beneficios de una Gestión por Compromisos de Acción?

GESTION POR COMPROMISOS DE ACCIÓN

- Establece un compromiso con el proceso y con los resultados para solucionar los problemas Institucionales.
- Se evalúan los procesos y los resultados por los mismos actores generadores de las acciones.
- Genera responsabilidad con las tareas transformativas.

2.8 ¿Cómo se organiza la Gestión por Compromisos de Acción?

GESTION POR COMPROMISOS DE ACCIÓN

- Se conforma un equipo de trabajo con las personas cuyo desempeño es clave para la resolución operativa de determinadas causas críticas.
- Se establecen mecanismos de organización y coordinación de acciones.
- Se diseña el sistema de seguimiento, evaluación y ajustes que comprenda momentos conjuntos de retroalimentación, apoyo y reformulación.

Hemos dicho que uno de los requisitos claves para diseñar y poner en marcha un “Compromiso de Acción” es que sea viable y efectivo. Esto significa que debemos examinarlos permanentemente para detectar los grados de eficiencia y eficacia que alcanzan: ¿En qué medida éste o aquél Compromiso de Acción contribuye al desenvolvimiento estratégico y operativo del P.E.I.? Vale decir:

¿...hasta qué punto dispone, opera y aprovecha adecuadamente los medios necesarios para optimizar su cumplimiento (nivel de eficiencia)?

¿...hasta qué punto nos posibilitará el logro de los objetivos institucionales estratégicos (nivel de eficacia)?

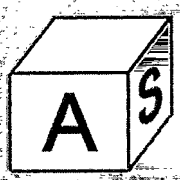
Cabe hacer, por lo tanto, una gestión de compromisos de acción que identifique tanto las restricciones y dificultades que se les presentan como las fortalezas y oportunidades que tienen para alcanzar y potenciar el logro de los resultados comprometidos.

2.9 Diseño Operativo de Compromisos de Acción

Diseño operativo de Compromisos de de Acción

- Identificación del Compromiso de Acción a diseñar en relación con el _problema y sus causas críticas que intenta modificar.
- Identificación de los **Objetivos Estratégicos Institucionales** a los que contribuye.
- Identificación de **su/s responsable/s.**
- Definición de los **resultados operativos** que se buscan con explicitación de los **indicadores de avance y finales.**
- Enunciación de las **Actividades** necesarias para la puesta en acción del Proyecto.
- Explicitación del **tiempo** requerido.
- Identificación de los **Recursos e Insumos** requeridos. .
- Identificación de **factores externos críticos** para el éxito del Compromiso de Acción.

"Caja de Actividades Sugeridas"



"Señalando y Determinando operativamente Compromisos de Acción en orden a los Objetivos Específicos que se han elaborado..."

ANEXO 1: "Actividades Sugeridas"

Para Directivos...

¿Cómo diseñar e implementar operativamente los Compromisos de Acción?

Actividad: "Determinando e implementando Compromisos de Acción....".

Objetivos: Determinare implementar el Compromiso de Acción adecuado para el logro de un objetivo específico que se ha señalado oportunamente por los Equipos Directivos y/o Docentes respondiendo a la solución de un problema institucional específico o una de las causas críticas que lo generan.

Materiales: Rotafolios, papel, marcadores.

Procedimientos:

1. *Dividirse en grupos y diseñar un Compromiso de Acción seleccionado por el grupo en cuestión.*

2. *Se debe señalar concreta y precisamente el qué, el* ***cómo, el quiénes, el cuándo y el dónde.***

3. *Pasos a seguir. Para garantizar el seguimiento de la adecuada implementación del mismo es necesario establecer lo siguiente:*

   * *Determinar a las personas que serán responsables de la implementación.*
   * *Especificar qué recursos se les asignará (tiempo, materiales, salas, equipos, acceso a los padres, etc.).*
   * *Indicar cuántas y cuándo se realizarán las reuniones de seguimiento (Calendario). Quiénes participarán en ellas.*
   * *Señalar qué tipo de registros se deberán llevar acerca de la evolución de las acciones.*

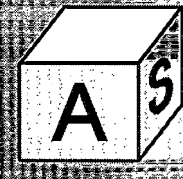
**** Plantear qué informes de progreso se necesitarán:*** *de qué tipo, quiénes los realizarán, con qué frecuencia deberán ser presentados y discutidos.*

** Planificar las evaluaciones que se requerirán: de qué tipo, con qué frecuencia, qué indicadores de avance se considerarán, cómo se utilizarán los resultados.*

"Caja de Actividades Sugeridas"

Sugerencias:

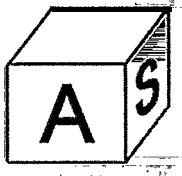
1. Para dinamizar esta actividad -como otras que figuran en otros anexos- se puede utilizar con muchísimo provecho la técnica de los "seis sombreros para pensar" descrita sucintamente en el Documento 2 (Serie T.E.B.E., Febrero de 1997, págs. 22-23-24). Recordemos que poniendo en operación y combinando adecuadamente las seis modalidades más comunes de pensamiento (De Bono, 1988) se puede encontrar y consensuar el camino a seguir.. (V.gr. El sombrero azul organiza y controla la búsqueda -diálogo, discusión-, el sombrero amarillo plantea y defiende las posibilidades de acción, el sombrero negro esgrime las dificultades, etc.)



2. Para garantizar la adecuada implementación de la Gestión por Compromisos de Acción con resultados positivos y el compromiso de otros docentes que no han participado en su elaboración, ***es conveniente publicar un resumen de la Planificación del P.E.I. con todos los Compromisos de Acción que se han seleccionado para el año.*** *Este será expuesto en la sala de docentes o en algún lugar en el que lo puedan ver los docentes, los padres, el personal administrativo y porteria.*

"Determinando e implementando Compromisos de Acción..."

"Caja de Actividades Sugeridas"



Estudiando alternativas operativas para los Compromisos de Acción

ANEXO 2: "Actividades Sugeridas"

Para Directivos **y Docentes...**

-Estudiando alternativas operativas para los Compromisos de Acción

Actividad: *Utilizar las técnicas del* **"¿Cómo** *- Cómo?" '¿Cuándo - Cuándo?"*

Objetivo: Orientar al Equipo Docente en relación a la organización de las actividades dentro de cada Compromiso de Acción.

Materiales: Pizarrón, Rotafolio, Papel, Marcadores.

Procedimientos: El Equipo Docente responsable de un Compromiso de Acción debe delimitar el "camino crítico" a seguir para cumplirlos, es decir, un encadenamiento lógico de las actividades a cumplir y los tiempos requeridos.

1. Se plantea el Compromiso de Acción que se ha acordado.

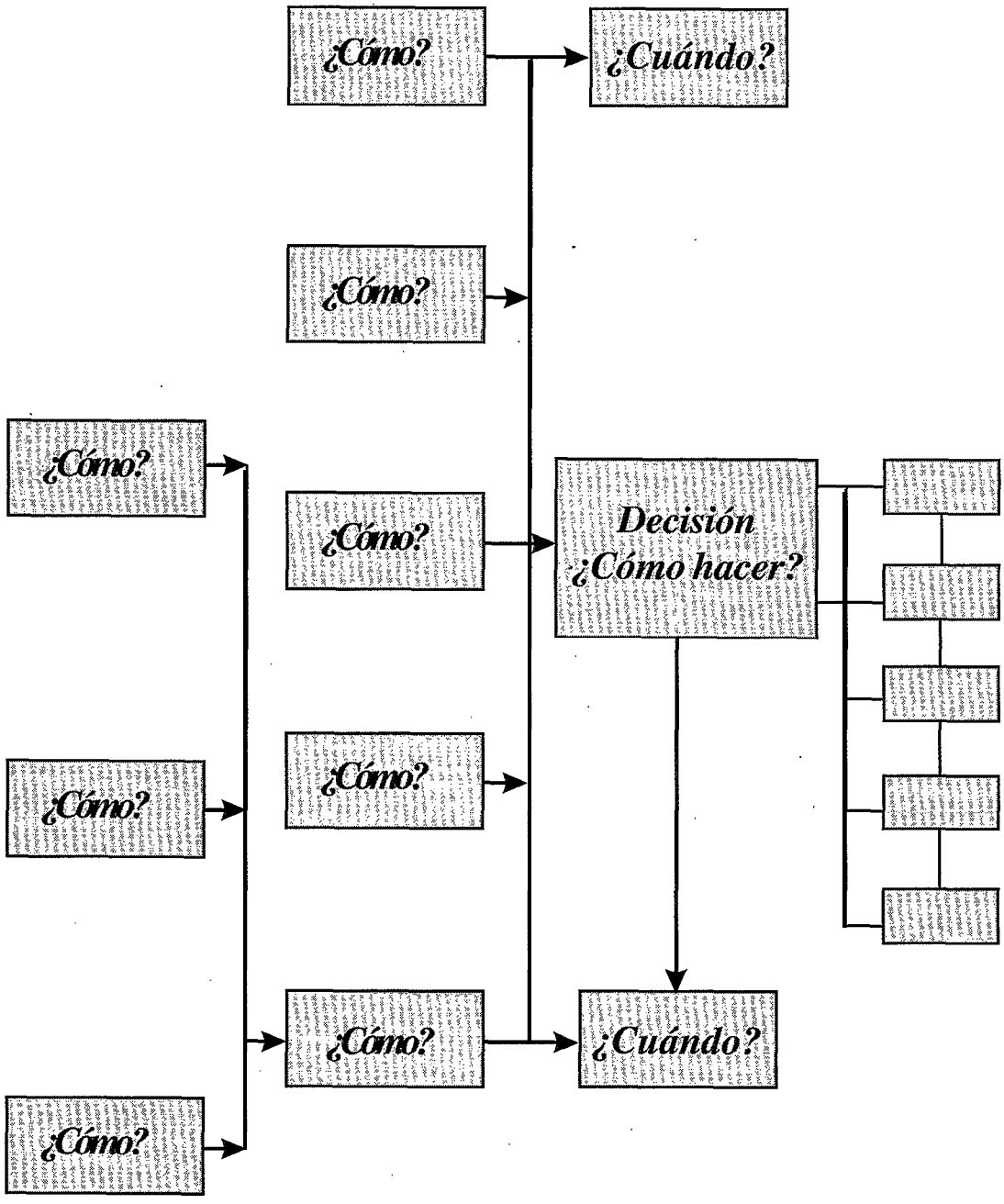
2. Se analiza el Problema Situacional que intenta resolver y la Situación-Objetivo a corto plazo que se quiere lograr, coherente con los Objetivos Institucionales Estratégicos.

3. Se hace la pregunta ***¿Cómo se puede cumplir con esta propuesta de cambio***? Este paso arroja una primera etapa de respuestas. Cada participante, respetando su turno, expresa una forma de llevarla a cabo. Se anotan en el rotafolio o pizarrón en forma de columna.

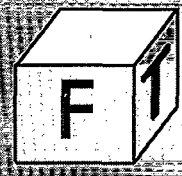
4. Para cada una de las respuestas dadas, se debe precisar otro *¿cómo?* que permite una segunda desagregación. Se anotan en el rotafolio o pizarrón en forma de columna paralela a la primera. Se proponen cuatro pasos de desagregación.

5. En las últimas descomposiciones de las acciones es necesario preguntar *¿Cuándo - Cuándo?*

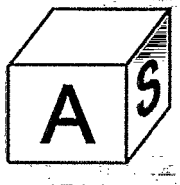
ANEXO 3: “Caja de Fichas Técnicas”



"Ficha Técnica
del
¿Cómo-Cómo?
¿Cuándo-Cuándo?



"Caja de Actividades Sugeridas"



Estudiando alternativas operativas para los Compromisos de Acción

ANEXO 4: "Actividades Sugeridas"

Para Directivos y Docentes...

...Estudiando alternativas operativas para los Compromisos de Acción

Actividad: *Utilizar la técnica "¿Cuál - Cuál?" para seleccionar propuestas operativas viables y efectivas.*

Objetivos: Explorar en forma creativa diferentes propuestas de actividades para cada "Compromiso de Acción". Permitir la evaluación de distintas alternativas.

Materiales: Pizarrón o Rotafolio - Papel - Marcadores.

Procedimiento: Complementa la Actividad ¿Cómo - Cómo? introduciendo los siguientes criterios para evaluar cada una de las propuestas:

* Criterio 1: Pertinencia para el logro del objetivo específico que se propone, en orden a la solución de la situación problemática.
* Criterio 2: Tiempo necesario.
* Criterio 3: Recursos que empleará.
* Criterio 4: Viabilidad de las acciones.

El grupo seleccionará la alternativa de acción más conveniente.

Criterios / Propuesta de actividades	1	2	3	4	Resultado de la Evaluación
A					
B					
C					
D					

A N E X O 5

"Para Saber Más..."

¿Qué es un Compromiso de Acción?

Un Compromiso de Acción es un acto de habla, un uso del lenguaje que interrelaciona a los sujetos. Es una fuerza ilocutiva expresada en "Yo realizaré tal actividad", que define una responsabilidad del sujeto o actor que lo enuncia y cuyo criterio de validación es el cumplimiento del compromiso.

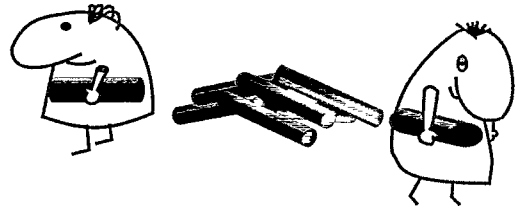
La definición de un Compromiso de Acción se diferencia del diseño externo de las acciones porque no se trata de una "delegación" o imposición, de plantear una "norma" o un "deber ser" a futuro; sino que se trata de una relación comunicativa construida a partir de un compromiso que identifica y delimita la acción a ser cumplida por un actor que ha participado en la construcción intersubjetiva del Proyecto Educativo Institucional, es decir, en pasos y momentos previos a comprometerse.

En al ámbito de la gestión Institucional, un Compromiso de Acción surge a partir de la predisposición, motivación y de las capacidades que tiene un actor, un equipo o un grupo de trabajo para comprometerse a solucionar la "causa crítica" de un problema Institucional. En otras palabras, las acciones para modificar un problema Institucional son el resultado del compromiso de los distintos actores.

Cinterplan - O.E.A.-
Gestión de Instituciones Educativas
M.C.E. 1995

ANEXO 6:

Para Reflexionar y Participar.....



Se sugiere la lectura de este cuento adaptado del libro de René J. Trosero "Fábulas y Cuentos" de Edit. Bonum (1990): "El Fogón Imposible", como presentación inicial motivadora para lograr la adhesión de los miembros de la institución al trabajo de formular y concretar los Compromisos de Acción.

Es interesante para movilizar asimismo, un Taller de Reflexión y Construcción de Alternativas de Acción.

'El Fogón Imposible"

Era una región muy fría. Los hombres no tenían medios para defenderse contra una temperatura que los mataba.

Un viajero pasó por la región, y se apenó mucho. Pensó durante mucho tiempo cuál podría ser la solución para aquel problema.

Después de largas reflexiones creyó posible una salida. Aquellos hombres podrían reunirse en la noche, cuando el frío se hacía mas crudo, y abrigarse todos, junto a un fogón.

Hizo un primer viaje. El mismo llevó la leña para el gran fogón; Explicó su proyecto a la gente de la región. Finalmente, entregó a cada persona un pedazo de buena leña. A varones y mujeres, a los adultos y a los niños, a todos les entregó un trozo de leña de acuerdo a sus fuerzas. Dejó las instrucciones necesarias, y se fue con la promesa de regresar cada día con una carga de leña, para el fogón de cada noche.

Los habitantes de la región se pusieron lentamente en marcha, hacia el lugar indicado para el fogón de la noche.

Llegaron. Formaron un gran círculo en torno al lugar indicado.

Se miraban silenciosos los unos con los otros.

Cada uno abrazaba entre sus ropas un trozo de leña, como si fuera su propia salvación.,

Uno de ellos dijo: "Encenderemos una gran hoguera con la leña de cada uno, y dormiremos al abrigo de su calor".

Y fue a sentarse en su lugar en el círculo. El también apretaba entre sus ropas un pedazo de leña, como si acariciara su propia salvación.

Hubo un gran silencio...
Nadie se movio de su lugar...
Cada uno apretó más fuerte entre sus brazos su propio pedazo de l e ñ a .

El frío se hizo como cintas de acero y cortaba la piel, Todos comenzaron a temblar:.. 'Uno dijo al de su lado: "¿ Dónde está el fogón?".

El otro respondió: "Yo no veo nada. ¡Nos engañaron!".

Un confuso murmullo recorrió la ronda.

Y siguieron esperando... Temblando de frío.

Las primeras estrellas comenzaron a temblar en lo alto.

Un murmullo más denso recorrió la ronda. Era de rabia y de protesta.

Después fueron, gritos, discusiones e insultos.

Y comenzaron a levantarse para marchara sus casas... Cada uno llevaba entre sus ropas un pedazo de' leña. Y lo acariciaba como su p r o p i a s a l v a c i ó n .

El frío congeló las voces de la región. El silencio era como bloque de hielo que apretaba los árboles y las casas como un guante de cristal.

El sol anunció la bondad de un nuevo día. Sus primeros rayos fueron rompiendo el cerco del frío '

La aldea despertó. Pero durmió en muchos que habían muerto.

Y llegó nuevamente, el viajero. Venía con su carga de leña...

Los habitantes de la región comenzaron a salir de sus casitas precarias. Se acercaban al viajero amigo... Lo miraban con ojos de rabia.

¡Y cada uno apretaba entre sus ropas un pedazo de leña, como si acariciara su propia salvación...!

El viajero amigo no comprendía.

De pronto gritaron juntos: "¡Usted nos engañó. Fuimos a lugar señalado y no encontramos el fogón. Se nos murieron muchos de frío!... "

¡Y el buen hombre comprendió! Con mucha calma, con voz potente les dijo: "¿No tenían acaso la leña necesaria para que todos se abrigaran junto al fuego? ¿No se dan cuenta de que la gran hoguera solo se hara si todos entregan su pedazo de leña?...".

Y el viajero se marchó.....

Los habitantes de la región se miraron... y regresaron a sus casas pensando..

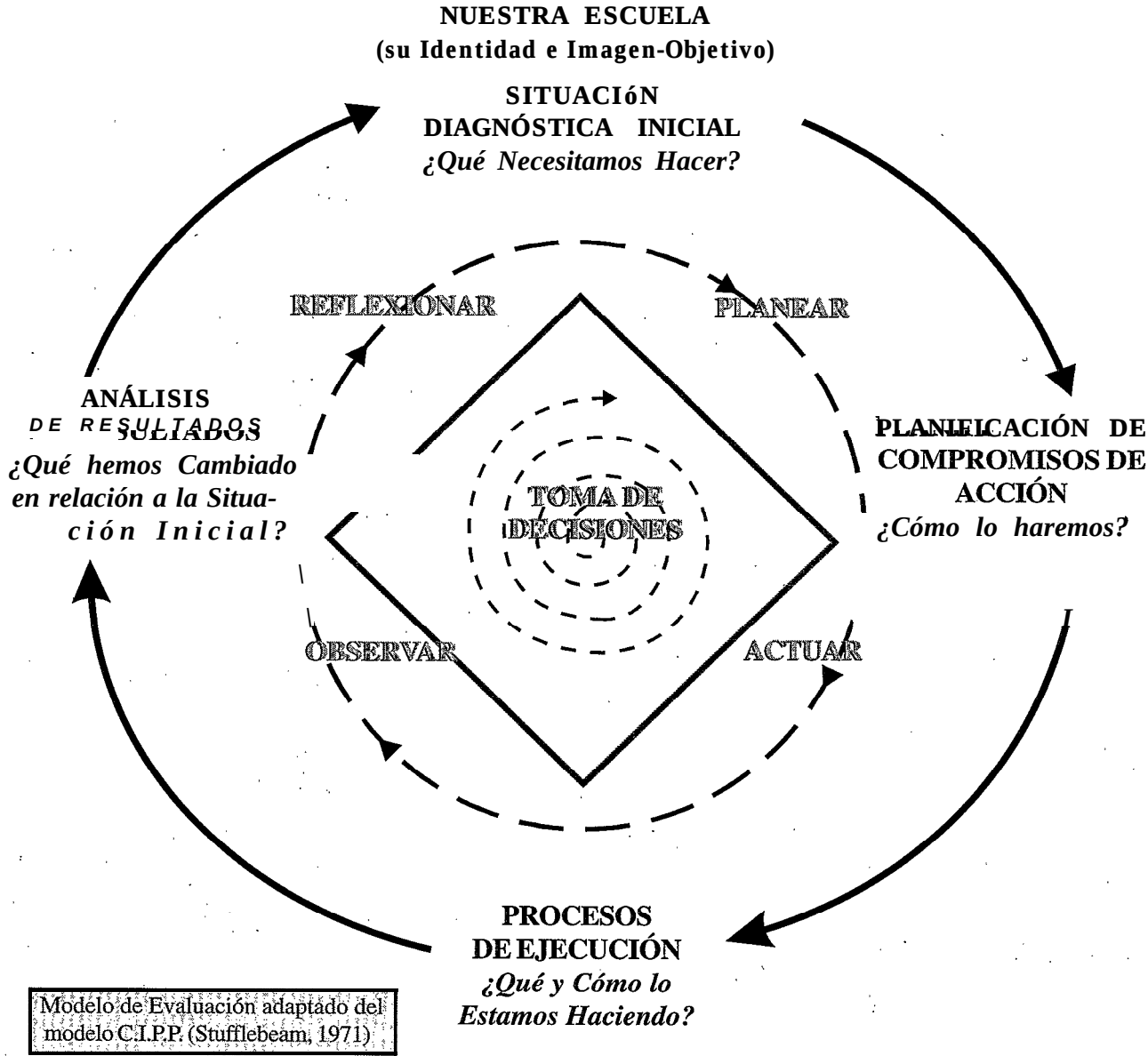
Se sugiere, generar la discusión en torno a los siguientes interrogantes:'

* **¿Cuál es** el **problema** que tienen que afrontar los hombres de la región?
* **¿Qué medios o recursos** tenían para enfrentarlos?
* ¿Cuáles **razones** impidieron su solución?
* ¿Qué reacciones tuvieron frente a la frustración?
* ¿Qué **vías o alternativas de acción** tenían?
* ¿Qué reflexiones se pueden hacer frente a esta alegoría?

CAPÍTULO 3: LA EVALUACIÓN. Una estrategia básica para el mejoramiento continuo de los procesos de formulación y puesta en marcha de los Proyectos Educativos Institucionales.

El núcleo de la evaluación del Proyecto Educativo Institucional, que aquí vamos a proponer, reside. en un sistema decisional, entendido como procesos continuos de identificación, obtención y comunicación de información - válida, confiable y útil - necesaria para descubrir alternativas de acción institucional que permitan avanzar en el camino de transformación.

Propuesta de Evaluación Sistemática de los Proyectos Educativos Institucionales



Modelo de Evaluación adaptado del modelo C.I.P.P. (Stufflebeam, 1971)

3.1 Hacia una cultura de la evaluación

"La instalación de una cultura evaluativa no es algo que perentoriamente pueda hacerse desde afuera, sino que se trata de un proceso gradual que compromete la interioridad misma de la Escuela" (Bertoni, Poggi, Teobaldo, 1996).

Abrir este capítulo con esta cita supone plantear la importancia de generar una actitud evaluativa como condición necesaria para perfeccionar sistemáticamente los procesos y los resultados de gestión.

No obstante, debemos partir por reconocer que en educación siempre el alumno ha aparecido como el "protagonista" y el "objeto" de la evaluación; y que las instituciones educativas se han acostumbrado a funcionar - en su conjunto - independientemente del éxito o fracaso de sus resultados (Santos Guerra, 1991).

Nuestros recuerdos de ese "protagonismo" - vivido alguna vez - han generado resistencias notables para desarrollar otros ámbitos de evaluación que comprometan nuestra actuación docente y la gestión institucional.

Asimismo, hay que reconocer que habitualmente se parte de, una concepción errónea, parcial o reduccionista de la evaluación, donde las ideas de '<medición", "control", "verificacion", "constatación", 'juicio" paralizan y someten al que transita por ella a un sentimiento de "exposición" a la crítica y de temor a los resultados que de ella emanen.

No obstante, tenemos que incorporar otra visión de la evaluación, donde el "ayudar", el "interpretar", el "comprender" y el "estimar" son las claves para avanzar -más allá de los significados anteriormente nombrados - por el camino amplio y honesto del perfeccionamiento continuo y sostenido.

Estas dos vertientes de la evaluación deben articularse y complementarse en una síntesis superadora que permita esclarecer institucionalmente las siguientes interrogantes:

¿Por qué evaluamos.. . ?

¿Para qué evaluamos. . . ?

Creemos que en cada Escuela, si se acuerdan ==criterios en torno a estas dos preguntas- claves, se estará en camino de-avanzar con más claridad en el proceso interno de transformación institucional.

3.2 *¿Por qué y Para qué Evaluar el Proyecto Educativo Institucional?*

Introducción

Entendemos que la evaluación es una de las actividades fundamentales para consolidar plenamente la profesionalidad de la gestión institucional escolar y sus actuaciones pedagógico-curriculares. Sabemos, de hecho, que en muchas ocasiones nos limitamos a diagnósticar problemas, elaborar proyectos y ponerlos en ejecución; descuidando completamente - por resistencia,. consciente o inconsciente, por desconocimiento o falta de tiempo - las indispensables acciones de evaluación que las deben acompañar y culminar.

La definición de la identidad institu cional, la formulación de los objetivos para orientar las acciones, el diagnóstico de problemas y potencialidades, la planificación de los compromisos de acción,. . pueden llegar a carecer de solvencia y efectividad si no contamos con las bases valorativas y la información sistematica que nos permitan darnos cuenta del valor que tienen y la calidad que alcanzan.

Como hemos sostenido - en diversas reuniones de trabajo con los Equipos Regionales de Supervisores del Ministerio de Educación de la Provincia - la profesionalidad implica incorporar al pensamiento y la práctica docente e institucional el ciclo continuo de analizar-planificar-actuar-evaluar (*).

En la medida que impulsemos, en los distintos niveles y ámbitos de planificación ministerial, regional y operativo, la búsqueda incesante de información clara, oportuna y confiable como base indispensable de nuestros análisis, planes y actuaciones institucionales estaremos abriendo paso a una comprensión y una práctica más eficiente de la gestión.'

> El enfoque que vamos a desarrollar se basa en el concepto de que el propósito más importante de la evaluación no es simplemente demostrar qué resultados se han alcanzado sino perfeccionar las decisiones concernientes a los distintos elementos de un programa con el fin de satisfacer las necesidades institucionales más importantes o, al menos, hacer lo mejor posible con los recursos de que dispongan (Stufflebeam, 1985).

En tal sentido, la intención básica de la evaluación es proporcionar informaciones y bases valorativas para tomar y justificar decisiones de elaboración y desarrollo que vayan mejorando de manera gradual y continua la totalidad de los componentes de los proyectos educativos institucionales.

(*): Aclaremos que "evaluar", debe entenderse en un sentido post-tyleriano; lo cual supone considerar como objetos de evaluación no sólo los resultados de un programa, sino también los procesos, los contextos, las metas, etc. Es conveniente recordar que el método tyleriano se limitaba a suministrar informes al final de cada año de proyecto, cuando ya era demasiado tarde para ayudar a las personas implicadas a identificar y resolver sus problemas.

Tal vez, conviene esbozar va algunas interrogantes que ilustren v expliquen algunos requisitos de información que, en la medida que se asuman pueden hacer del PEI una formulación y/o ejecución adecuadamente justificada y francamente abierta a un examen y mejoramiento continuo:

¿ Cómo sabemos que estamos identificando adecuadamente nuestros problemas, necesidades y fortalezas?

¿ Cómo sabemos que hemos planificado los mejores cursos de acción?

¿ Cómo sabemos que estamos, actuando en la dirección que señalan los objetivos?

¿ Cómo podemos 'justificar las desviaciones que se hayan producido?

¿ Podemos comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados?

¿ Podemos detectar los efectos' no esperados - positivos y negativos ?

En síntesis, ¿cómo nos informamos para poder juzgar el valor de nuestros planes, acciones y resultados.. . ?

¿ Cómo justificamos las decisiones que - tanto en la perspectiva como en la coyuntura - tomamos?

Estas y 'otras preguntas, más o menos acuciantes, nos sitúan frente a la necesidad y lá complejidad de la evaluación como actividad básicamente orientadora y reguladora de la planificación, desarrollo valoración de las acciones institucionales.

Todos sabemos que, no obstante las resistencias que nos pueda generar, la evaluación de los proyectos y prácticas institucionales es una tarea humana tan indispensable como inevitable; y que por lo tanto, debemos convertirla en una actividad que garantice tanto una comprensión más clara como una mejora sustantiva de las acciones institucionales.

Planteamos este tema desde una; concepción amplia, dinámica y flexible, donde se reconoce y promueve el papel básico de todos los actores educativos en el diseño y conducción de los compromisos de acción, en instituciones educativas abiertas a la realidad social circundantey en permanente interacción con ella, y donde los procesos autorreflexivos de los participantes constituyen a base fundamental de' loprocesos de cambio educativo y social (Bartolomé Pina, 1990).

3.3 ¿En qué consiste la evaluación de un Proyecto Educativo Institucional?

Ya hemos asumido que la evaluación es un concepto altamente complicado.

Las variables psicológicas y sociológicas se entrecruzan con dimensiones políticas y económicas influyendo fuertemente sobre las posibilidades, las realidades y las limitaciones del comportamiento institucional.

No obstante, proponemos que si desarrollamos determinadas competencias conceptuales, técnicas y valorativas es posible diseñar procesos de evaluación continua del P.E.I.. que respondan a tres objetivos fundamentales:

1. Proporcionar de manera sistemática información que oriente la permar-rente toma de decisiones.

2. Proporcionar información para determinar responsabilidades.

3. Promover la investigación y comprensión de los componentes del Proyecto Educativo Institucional.

De acuerdo a estos propósitos, nos parece conveniente introducir y difundir la siguiente definición formal de evaluación del Proyécto Educativo Institucional:

La evaluación de un proyecto educativo institucional consiste en examinar sistemática y cuidadosamente sus aspectos claves: componentes, características y funcionamiento conjunto; con las finalidades de alcanzar una mejor comprensión, determinar su valor y calidad, estimar los méritos y las responsabilidades institucionales y definir la necesidad de introducir modificaciones constructivas.

Desde esta definición, debe entenderse con toda claridad que la intención dominante de la evaluación continua del Proyecto Educativo Institucional no es sólo informarse, sino formarse para regular crítica y constructivamente el diseño y la marcha de las acciones, introduciendo las transformaciones perfectivas que sean necesarias.

Es conveniente que se evalúen los elementos esenciales que determinan el éxito de un Proyecto Educativo Institucional:

*La Identidad.
*Los objetivos institucionales en los distintos ámbitos.
*El contexto y el análisis de los problemas y potencialidades.
*El análisis y selección de los objetivos estratégicos.
*El diseño operativo de los compromisos de acción.
*Los procesos de ejecución.
*Los resultados.

La evaluación de estos componentes no se puede reducir a una simple “prueba” sino que debe entenderse como un proceso que supone etapas tales como identificar, obtener, interpretar y proporcionar información necesaria, útil y confiable.

Este proceso se facilita y potencia si se desarrolla entre los miembros implicados una relación colaborativa, crítica y constructiva. Por eso, decimos que la evaluación no sólo pretende ser informativa sino también y esencialmente formativa.

Obviamente, sólo se puede informar y orientar de manera veraz cuando la evaluación se libera de los meros intereses particulares y/o grupales y se instala en una visión que comprenda la totalidad del comportamiento institucional, las variables que inciden sobre el mismo, y los requerimientos específicos para optimizarlo.

Esto significa que hay que desarrollar un sano equilibrio cuando se recopile la información, que debe ser de calidad; y suma ponderación cuando se proporcione una base lógica y ética que justifique los juicios y las decisiones que se tomen.

Para Reflexionar.. .

-...el potencial de la evaluación, como investigación para la transformación se basa en la calidad de diálogo entre los participantes, con un intercambio de información e interpretaciones abierto, toleran te, responsable. En semejante clima, la evaluación puede ser tanto educativa como educada" (B. Mac Donald e I. Strinach, 1988).

3.4 Condiciones de la evaluación

En general, existe consenso internacional (Standards for Evaluations of Educational Programs, Projects, and Material, Joint Committee, 1981) en que las evaluaciones deben cumplir con cuatro grandes condiciones:

a) ***Una evaluación debe ser útil;,*** esto significa que debe estar orientada a ayudar a las personas y grupos a identificar y examinar lo bueno y lo malo de las tareas que están realizando, destacando las cuestiones de mayor importancia y brindando información clara y oportuna. Una evaluación es doblemente útil, si además de proporcionar información sobre virtudes y defectos de un plan o servicio plantea soluciones y alternativas para mejorar.

b) ***Una evaluación debe ser factible;*** es decir, se deben emplear dispositivos de evaluación que puedan ser utilizados sin grandes inconvenientes. En este sentido, la consideración, el compromiso y la cooperación de los distintos actores es clave.

c) Una evaluación debe ser ética; vale decir, debe basarse en actitudes de honestidad, mutua aceptación y respeto. Debe existir un compromiso explícito en el sentido de proteger los derechos de las personas implicadas. En consecuencia, el informe evaluativo debe ser profundamente honesto, y revelar equitativamente todas las virtudes y defectos de un componente.

d) ***Una evaluación debe ser clara;*** lo cual significa que debe describir con la mayor precisión posible el comportamiento, la evolución y el contexto del componente u objeto en cuestión. Se

deben confrontar las posiciones e interpretaciones diversas y estar libre de las influencias que se pudieran ejercer, de manera tal que las conclusiones alcancen un alto nivel de validez y confiabilidad:

¡Estas condiciones ayudan a encontrar los criterios acerca de los grandes interrogantes institucionales en torno a ¿Para qué evaluar? y ¿Cómo evaluar?

3.5 Los tipos de evaluación

Para ayudar a perfeccionar los procesos de formulación y puesta en marcha de los Proyectos Educativos Institucionales es indispensable precisar, en primer lugar, los principales ***tipos de decisiones*** que se deben encarar y, luego, diseñar las estrategias de eva-, luación correspondientes para obtener la información requerida.

¿Cuáles son las necesidades fundamentales de información que surgen en la conformación y ejecución de los distintos componentes del PEI; que deben ser resueltas desde distintos tipos de evaluación?

a) Informaciones para evaluar el componente Identidad:
Evaluación de la definición de la Identidad Institucional.

b) Informaciones para evaluar el componente Imagen Objetivo:
Evaluación de los Objetivos Institucionales Generales. Ámbitos de Acción.

c) Informaciones. para evaluar el componente Diagnóstico Institucional:
Evaluación del Contexto y del Análisis de Problemas y Potencialidades.

d) Informaciones para' evaluar el componente Planificación:
Evaluación de la estrategia institucional. Análisis y selección de los objetivos específicos.

e) Informaciones para evaluar la gestión por compromisos de acción:
Evaluación del Diseño Operativo de los Compromisos de Acción.

f) Informaciones para evaluar la marcha de las acciones:
Evaluación de los procesos de ejecución.

g) Informaciones para evaluar los resultados obtenidos:
Evaluación de los Resultados.

Sobre la base de las preguntas que se generen desde los distintos tipos de Evaluación, se deben elaborar y aplicar pautas e instrumentos de evaluación de manera de poder contar con información adecuada y oportuna que ayude a tomar decisiones fundadas.

Se plantean, en consecuencia, las siguientes preguntas para ayudar a delimitar y esclarecer los distintos tipos de evaluación y la generación de instrumentos de recolección, procesamiento y presentación de la información.

3.6 La Evaluación de la Definición de la Identidad Institucional

¿La Identidad expresada contiene los fundamentos de las actuaciones institucionales?

* *¿Quienes somos?*
* *¿Qué valores promovemos?*
* *¿Cuál es nuestra concepción educativa?*
* *¿Cuál es nuestra concepción de curriculum ?*
* *¿Cuáles son las opciones pedagógicas fundamentales?*
* *¿Cual es el perfil docente requerido?*
* *¿Cuáles 'son las políticas institucionales específicas?*
* *¿Cuál es la estructura de organización y gestión institucional?*
* *¿Cuáles son las normas y procedimientos de trabajo?*

¿Se han explicitado suficientemente los elementos identificatorios y distintivos de la Escuela?

¿Hasta qué punto está claro cuál es el perfil de nuestros alumnos... ?

* *¿...su contexto sociocultural?*
* *¿...sus características y necesidades psicológicas?*

En síntesis: ¿Está clara la Misión de la Escuela?

* *¿Por qué existimos?*
* *¿Para qué existimos?*
* *¿Qué resultados educativos buscamos ?*
* *¿Con qué principios de organización ?*
* *¿A quiénes le brindamos educación ?*
* *¿Qué necesidades de aprendizaje se pretenden satisfacer?*
* *¿Cuál es el modelo de hombre y sociedad que promovemos?*

¿Hasta qué punto se comparte la misión institucional entre todos los miembros de la institución? ¿...Hay compromiso o, simplemente, mero acatamiento?

3.7 La Evaluación de los Objetivos Institucionales Generales. Ámbitos de Acción

¿Qué pretendemos hacer en las distintas dimensiones institucionales?

¿Hasta qué punto los objetivos generales del PEI representan la Escuela que queremos?

¿Los grandes objetivos de la institución se entienden dentro de los razonablemente posible a mediano o largo plazo?

¿En qué medida en la Imagen Objetivo se han cubierto ampliamente las diferentes dimensiones institucionales?

En síntesis, ¿Está clara la Visión de la Escuela? ¿...Se comparte? i...o se acata?

3.8 La Evaluación del Contexto y del Análisis de Problemas y Potencialidades

¿Se ha definido adecuadamente el contexto institucional, la trayectoria de la Escuela, su relación con la comunidad, las expectativas a las que tiene que responder; las posibilidades de cooperación, los riesgos a los que se enfrenta y las oportunidades de desarrollo ?

¿En qué medida el diagnóstico ins: titucional. analiza los principales problemas institucionales y sus causas críticas ?

¿Hasta qué punto se han explicitado las fortalezas, recursos y potencialidades de las diferentes dimensiones institucionales?

3.9 La Evaluación de la Estrategia Institucional. Análisis y Selección de los Objetivos Específicos

¿Está claro dónde debemos concentrar los esfuerzos? ¿Cuáles son los objetivos específicos que tienen mayor valor estratégico y potencial de transformación ?

¿Se ha detectado 'cuál es el enfoque estratégico más adecuado -articulación de medios y fines - para canalizar las iniciativas y posibilidades institucionales?'

¿Se tienen en cuenta:

. . . los recursos existentes y los que se podrían obtener?

. ..los riesgos: y las limitaciones institucionales?

. ..las oportunidades de cooperación interinstitucional?

¿Se han examinado clara y suficientemente los siguientes criterios:

. ..recursos disponibles?

. ..políticas educativas?

. . .posibilidades de cooperación 'externa?

. ..factibilidad de apoyo desde los ámbitos y niveles ministeriales?

. ..relación costo-beneficio?

¿En qué medida las prioridades reflejan y articulan las principales necesidades y potencialidades valoradas por la institución?

¿En un marco de eficacia y realis: mo, está claro lo 'que tenemos que hacer ?

3.10 La Evaluación del Diseño Operativo de los Compromisos de Acción

¿Nuestro. plan operativo se ha elaborado en un' marco estratégico de eficacia, realismo y compromiso?

¿Se concentra en las causas críticas, los objetivos específicos de la institución, la capacidad y la motivación de los actores?

¿Los compromisos de acción son:
. ..realistas?
. ..compatibles?
. ..complementarios -se refuerzan entre sí- ?

¿ Se tiene claro por qué se han elegido unas alternativas operativas y no las otras?

¿Hasta qué punto las alternativas de acción seleccionadas inciden en la transformación de las causas críticas y contribuyen efectivamente a la resolución de los problemas priorizados ?

¿ Los actores institucionales han participado en el diseño operativo de sus compromisos de acción? ¿La distribución de responsabilidades se adecua a los perfiles de competencias existentes?

¿Los compromisos de acción asumidos por los distintos actores representan una mayor concentración en su desempeño y responsabilidad institucional?

¿ Existen diseños, operativos para cada uno de los compromisos de acción ? ¿Se han operacionalizado los compromisos de acción, identificando correctamente problema, causa crítica, objetivo específico, actividades, tiempos previstos, indicadores de avance, finales e instrumentos para el seguimiento y apoyo?

3.11 La Evaluación de los Procesos de Ejecución

¿ Qué y cómo lo estamos haciendo?¿ Qué resultados parciales estamos alcanzado ?

¿En qué medida se ha realizado el plan operativo de compromisos de acción? ¿ se ha modificado..., cómo y por que?

¿ Qué avances se han producido?
¿ Qué dificultades o conflictos han surgido? ¿ Estamos utilizando adecuadamente nuestros recursos?

3.12 La Evaluación de los Resultados

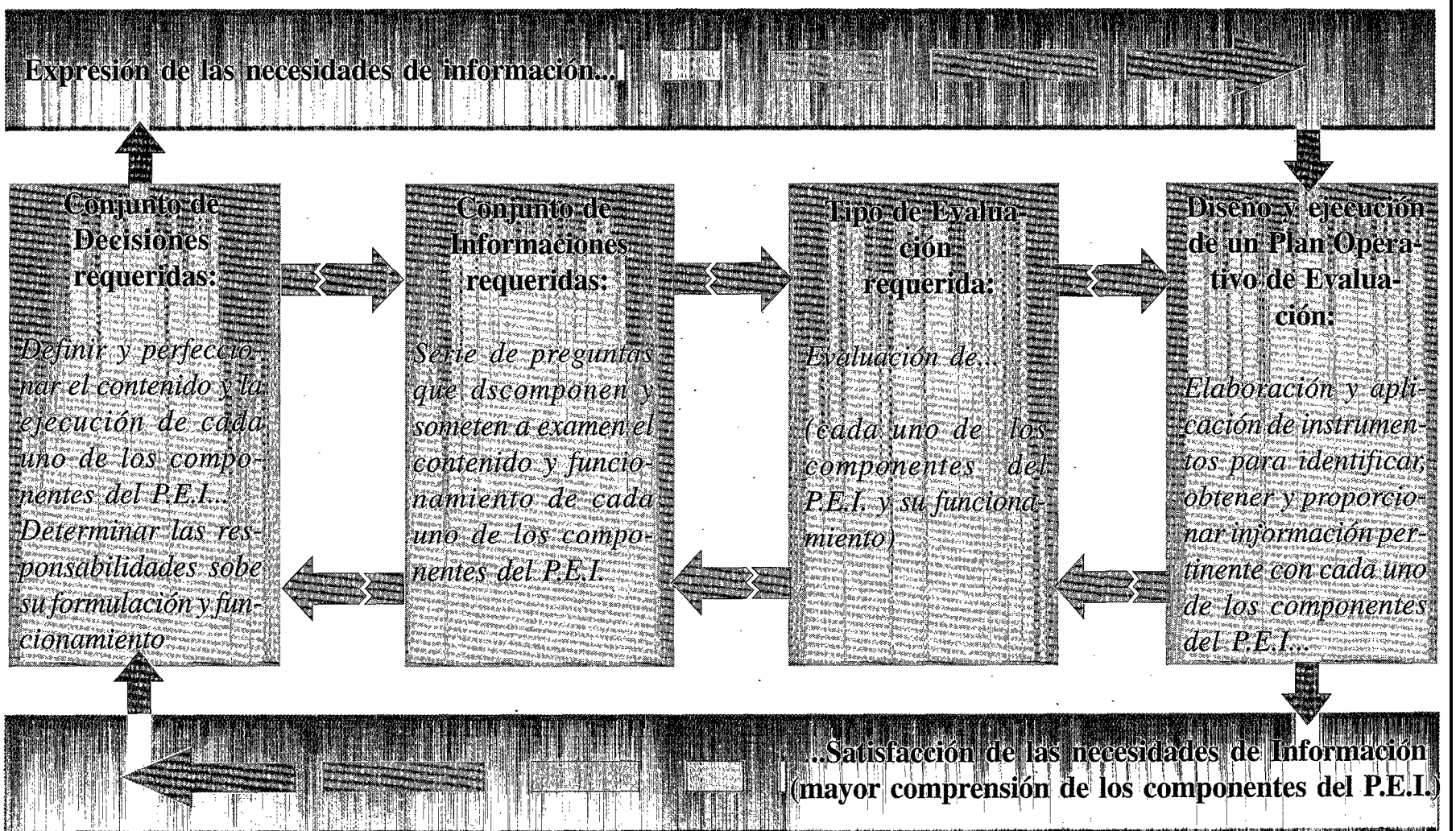
¿ Qué resultados hemos producido esperados o no, positivos o negativos - ?

¿Que hemos cambiado en relación a la situación inicial? ¿Se han modificado los problemas iniciales ?Se Se cumplieron los compromisos adquiridos por los actores? ¿ Si no se cumplieron,. . .por que?

¿Hasta qué punto los resultados han satisfecho las expectativas planteadas originalmente? ¿Con qué grado de acierto hemos utilizado nuestros recursos y fortalezas?

¿Se ha avanzado en la construcción de la Escuela Deseada? ¿Se han ampliado las fortalezas institucionales?

La Evaluación como una estrategia básica destinada, al mejoramiento contínuo de los procesos de formulación y puesta en marcha de los Proyectos Educativos Institucionales



ANEXO 1:

"Para Saber Más sobre Evaluación..."

"El Diseño Operativo de la Evaluación desde un enfoque integrador y participativo"

Cuando nos proponemos evaluar y se plantean nuestras necesidades básicas de información nos enfrentamos a distintos paradigmas de investigación que condicionan, obviamente, la descripción y la comprensión que podamos alcanzar de los hechos educativos e institucionales. Nos referimos a dos grandes paradigmas de recolección y procesamiento de información: el cuantitativo y el cualitativo.

Aunque conceptualmente tienen diferencias significativas, en la práctica es conveniente diseñar el plan operativo de la evaluación contemplando la utilización de instrumentos que ambos nos proporcionan. Instrumentos cuantitativos: medidas estadísticas, encuestas estructuradas, etc. Instrumentos cualitativos: observaciones, sondeos exploratorios, entrevistas, etc. Ya que en la complementación de estos enfoques tendremos una base más amplia de información que nos permita comparar e integrar criterios y perspectivas valorativas.

Obviamente, desde los dos modelos de evaluación se re-colectará información -cuantitativa y cualitativa.. .- que apuntarán a modos distintos de interpretar y evaluar la realidad. La diferencia fundamental estará dada por las categorías teóricas que juegan en el análisis para garantizar un mejor entendimiento de lo que se estudia. Es aquí donde adquiere sentido la participación de los distintos actores en la búsqueda crítica de una visión integradora.

Si en el marco de lo estratégico-situacional, avanzamos más allá de lo descriptivo, hacia la comprensión para transformar; la interpretación de la información brindada por la evaluación abre un espacio para lo cualitativo, lo que no implica desconocer los datos cuantitativos que puedan recogerse Sólo que, éstos adquieren sentido luego de su inserción dentro del "análisis comprensivo" regido por los criterios valorativos del marco de evaluación. En un enfoque participativo la decisión de evaluar, "está más ligada a PARA QUE? se evalúa (es decir, qué proyección tendrán sus resultados) que a CÓMO SE EVALÚA (es decir, a qué paradigma de investigación evaluativa se adhiere) Aguerrondo, I. 1990.

ANEXO 2:

"Para Saber Más sobre Evaluación..."

El tratamiento de la información en la Evaluación Institucional: La Triangulación

" Uno de los primeros problemas con los que se encuentra el evaluador es la asfixia de la información. Es probable que el caudal de información sea tan amplio que el evaluador no sepa cómo acometer una tarea de síntesis.

Otro problema es la heterogeneidad de la información. Cada persona, cada grupo, tiene ya visión de la realidad. Y esa visión forma parte de lo que allí sucede. Ahora bien, pueden existir visiones y análisis distorsionados de la realidad. De ahí la necesidad de establecer contrastes a través de la triangulación multimodal. La contrastación de los datos encierra una forma de depuración y de confiabilidad:

Se entiende por triangulación, según la definición de Denzin (1978), "la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno.".

Sin embargo, la **triangulación que posiblita la contemplación reflexiva de la realidad desde tres vértices diferenciados, admite diversos enfoques.**

Triangulación de Métodos:

" El principio básico subyacente en la idea de triangulación es el de recoger observaciones y apreciaciones de una situación desde una variedad de ángulos o perspectivas y después compararlas y contrastarlas" (Elliot, 1980). Al comparar diferentes apreciaciones deberá observarse dónde difieren y dónde acuerdan.

Triangulación de Actores:

Aquí se trata de contrastar los distintos puntos de vista de los sectores implicados en la evaluación. "Es deseable entablar discusiones sobre puntos de desacuerdo entre varias partes implicadas, preferiblemente bajo mediación de una parte neutral" (Elliot, 1980),

Triangulación de Momentos:

Un hecho educativo o un acontecimiento escolar puede ser explorado desde tres ángulos temporal&, desde una triple perspectiva temporal. Antes, durante y después son tres momentos que permiten contemplar un fenómeno desde ópticas complementarias.

Triangulación de Expertos:

Una vez redactado el informe obtenido a traves de las triangulaciones metodológicas y personales es deseable someter el resultado al análisis contrastado de expertos: ej.: a) un miembro del equipo evaluador, b) un experto ajeno al proceso concreto de evaluación y c) un miembro de la comunidad escolar.

CAPITULO 4: PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL CON UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

Estructura Básica para el Diseño, Implementación y Evaluación del P.E.I.

Formulación de la "Situación-Objetivo" a mediano o largo plazo: Elaboración de los Objetivos Generales por cada una de las Dimensiones Institucionales.

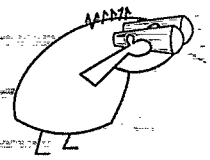
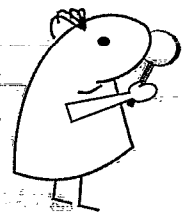
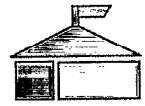


Imagen-Objetivo

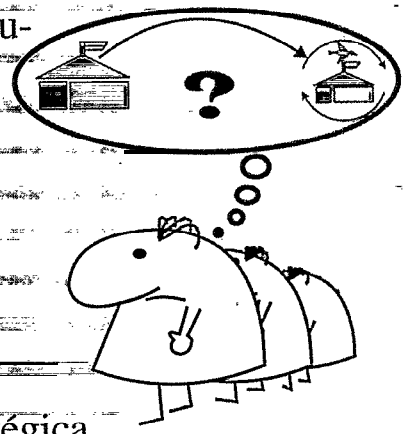
Identificación de la "Situación Inicial": Articulación de los distintos Ambitos de Acción Institucional. Identificación y Análisis de Problemas y Potencialidades Institucionales





Diagnóstico Situacional

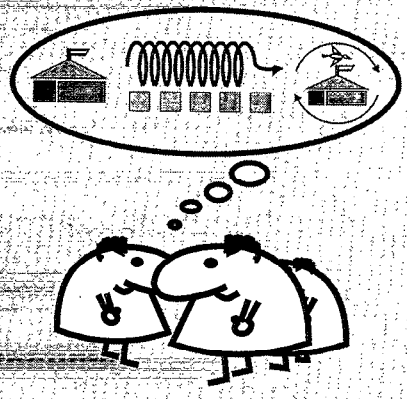
Análisis y Concertación Estratégica de los ejs centrales del Diseño del Proyecto Educativo Institucional:



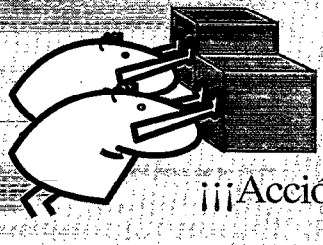
* Priorización de problemas
* Análisis Estratégico. Determinación de los Cursos de Acción
* Elaboración de los Objetivos Específicos.
* Selección y Determinación de los Compromisos de Acción
* Equipos Responsables

Planificación Estratégica

Diseño e Implementación operativa de los "Compromisos de Acción"

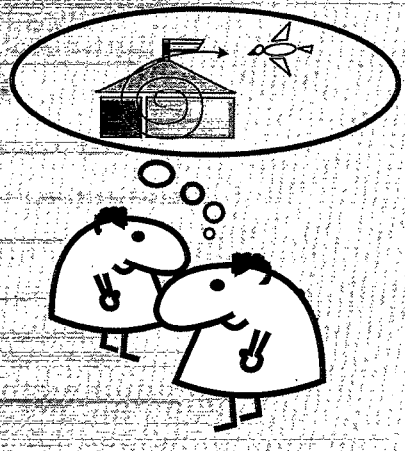


Puesta en marcha de la Opción Estratégica y los Compromisos de Acción

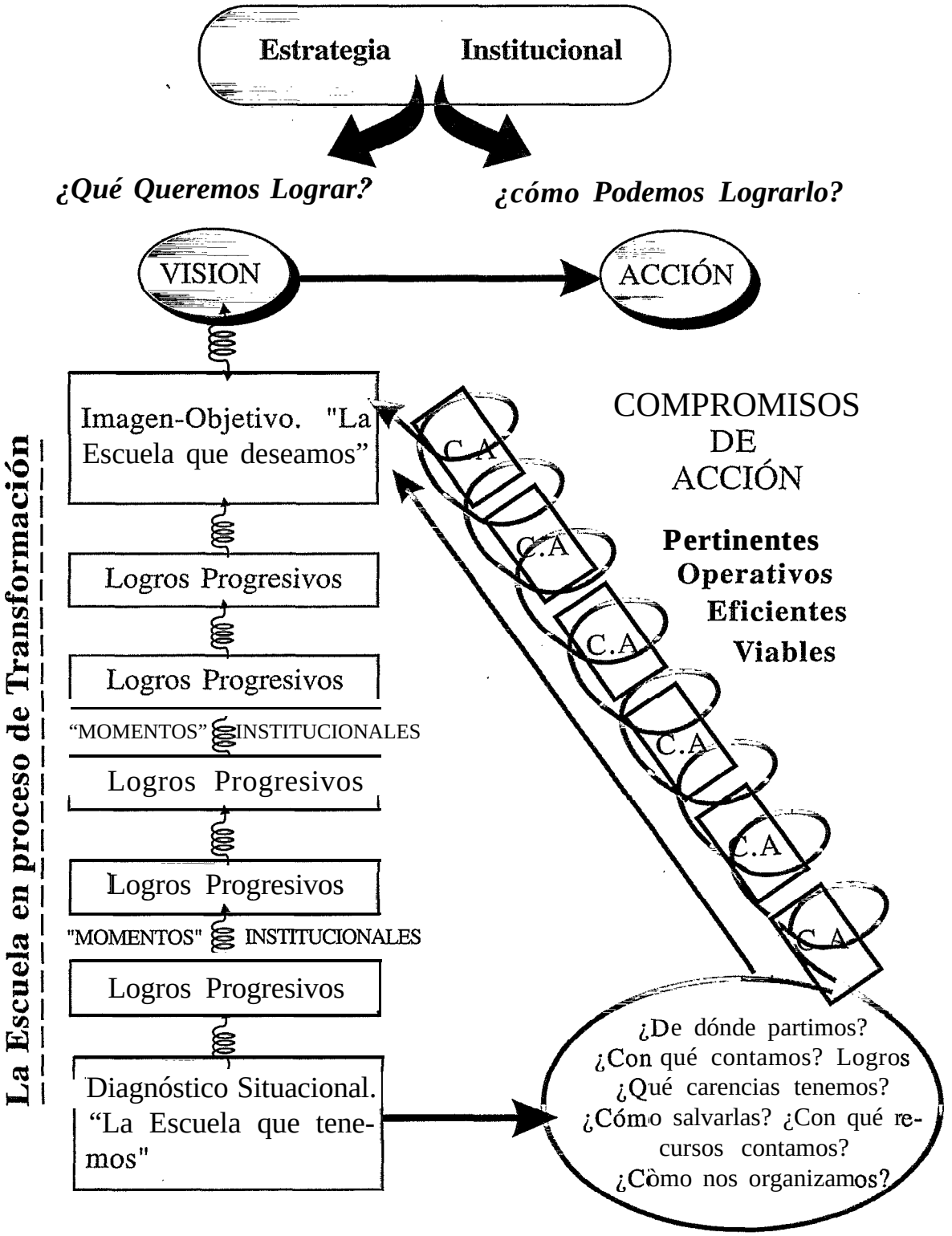


¡¡¡Acción!!!

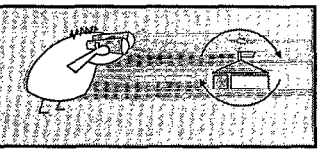
Evaluación permanente de la estrategia institucional, los Procesos de definición y desarrollo del P.E.I. y sus Resultados



4.1 Cuadro Integrativo de la Propuesta metodológica para poner en marcha el P.E.I. en cada Escuela



4.2 Formulación de la Situación-Objetivo a mediano o largo Plazo: Imagen-Objetivo o Visión



4.2.1 Recordamos nuestros conocimientos sobre la Imagen-Objetivo o Visión

La Imagen-Objetivo remite al conjunto de ideas principales de lo que se quiere lograr y se caracteriza por expresar en términos globales las intenciones que mejor reflejan la Situación Deseada a largo (o mediano) plazo.

El término Imagen-Objetivo es usado tanto en la planificación clásica, como en la estratégica situacional. Con algunas diferencias, en la terminología del método de escenarios ("escenario normativo"). En la planificación estratégica-corporativa (ver glosario de este documento) se usan por lo general, los términos Visión y Misión, asociados al propósito final de una determinada organización.

Creíamos importante establecer esta clarificación en torno a las designaciones con que se señala el "norte" del P.E.I..

Lo realmente significativo es que, la 'Imagen-Objetivo; Visión o Situación-Objetivo última se ubica siempre en el largo plazo como ***guía permanente ("arco direccional ') para definir los objetivos específicos y los caminos a seguir en el corto y mediano plazo.***

La "Imagen-Objetivo" es la situación general elegida como un objetivo de referencia que orienta hacia el horizonte de tiempo del plan.

Es necesario destacar que el principal contenido de la Imagen-Objetivo debe ser la Dimensión Pedagógica-Curricular, que implica la optimización de la propuesta de enseñanza-aprendizaje. Sobre esta base, se deben incluir las demás Dimensiones Institucionales que hacen precisamente posible a ésta: la organización y gestión institucional, los procesos de supervisión y capacitación, la relación con el contexto cultural y social, el clima institucional, la relación con los padres, la infraestructura, el equipamiento, etc.

Sin embargo, ***siempre debe colocarse en el terreno de lo razonablemente posible,*** en función de las tendencias previsibles que tendrán en cuenta su factibilidád, en ,orden a los medios y recursos con que se podrán contar. Esto indica ***que no puede ser 'fabricada desde los escritorios" sino que debe ser validada -para asegurar su consistencia- desde la participación de todos los actores institucionales que estarán comprometidos en acciones para su logro progresivo.*** (Es importante hacer esta lectura ala luz de las conclusiones Institucionales del trabajo sobre el Docùmento 2, de la Serie T.E.B.E. pág. 15, 16, 17 y 18).

Concluyendo.....

Al planificar se parte de una concepción del Deber Ser, de la realidad educativa que se desea construir. ¿Qué Escuela queremos crear?

El plano del Deber ser, su argumentación y análisis tiene relación con la Direccionalidad en la formulación del Proyecto Educativo Institucional.

Esta direccionalidad busca responder a las siguientes preguntas:

¿ Qué necesitamos cambiar?
¿ Qué objetivos nos proponemos?
¿Cuál es el estilo educativo Institucional que pretendemos construir?
¿Qué cambios nos proponemos coherentemente en cada una de las Dimensiones Institucionales?

Las respuestas a estas preguntas configuran el conjunto de características que debe tener desde nuestra perspectiva nuestra realidad educativa; por ello constituye la Situación-Objetivo última, la Imagen-Objetivo o Visión.

Es la Situación o Imagen-Objetivo la que orienta el Diseño de los Compromisos de Acción del Proyecto Educativo Institucional.

Como tal, la Imagen-Objetivo se constituye en el referente necesario que guía nuestra Planificación Educativa "en Acción".

4.2.2 Formulación de la Imágen-Objetivo y de los Objetivos Generales que de ella se desagregan considerando cada una de las Dimensiones Institucionales que se quieren transformar.

El procedimiento que se puede seguir es el siguiente:

- Formulación de la Imagen Educativa Objetivo de la Institución
- Formulación de los Objetivos Generales que se desagregan de la Imagen-objetivo teniendo en cuenta las Dimensiones Institucionales a que se refieren(*).
- Explicitación de las intenciones generales y las estrategias preliminares del Equipo Coordinador del Proyecto. Puede estar conformado por el Equipo Directivo, con los Coordinadores de Ciclo, con los Coordinadores de Area o Jefes de Departamento (nivel medio)...

*) Con respecto a los Objetivos Generales es portante destacar que deben ser:

- Flexibles: periódicamente ajustables.
- Evaluables: susceptibles de determinar sus logros paulatinos y finales.
- Claros: que no se presten a diferentes inter pretaciones.
- Viables: pueden ser alcanzados con las po tencialidades y recursos que se disponen o que se generaran en tiempo adecuados.
- Compatibles: Coherentes con la Imagen Objetivo y con los otros Objetivos Genera les.

La siguiente Matriz ilustra acerca de cómo registrar los objetivos generales: . . .

***Matriz 1:* Imagen Institucional Objetivo**

Nos proponemos lograr una Escuela que: (Visión Educativa o Imagen Institucional Fundamental a la que aspirarnos.. .)	
Dimensión Institucional que pretendemos cambiar:	En consecuencia, los Objetivos Generales que nos planteamos son:
- Pedagógica-Curricular	
- Gestión Institucional	
- Procesos de Apoyo	
-Extensión a la Comunidad	
Intenciones y Estrategias preliminares del Equipo Planificador: (Explicitar los tiempos que estiman necesarios, los recursos mínimos con que se cuenta. Explicitar los nombres de los miembros del equipo coordinador responsable de la planificación.. . *¿Qué estrategias de participación utilizan? ¿Qué vías de comunicación se pondrán en marcha?)*	

Ejemplo:

Nos proponemos:

...optimizar nuestra propuesta pedagógica generando una revisión y actualización curricular que, partiendo de los Diseños Jurisdiccionales permita -mediante la investigación conjunta- lograr metodologías de enseñanza-aprendizaje y prácticas docentes que contribuyan a que nuestros alumnos alcancen aprendizajes cada vez mas pertinentes, funcionales e integradores...

Dimensión.....	**En consecuencia.....**Objetivos Generales:
-Pedagógica Curricular	- Elaborar el Diseño Curricular Institucional - Investigar permanentemente el mismo en las aulas para validarlo progresivaente desde los ajustes a que se lo someta..... ....

Intenciones y Estrategias preliminares...

El Plan al que responde nuestro P.E.I., esta pensado para ser implementado en un tiempo de..... anos, considerando los desafíos de la Transformación Educativa formulada en nuestra Imagen-Objetivo. Este Plan, dada sus características de flexibilidad puede sufrir distintos ajustes en orden al logro paulatino de sus objetivos y metas. El Equipo coordinador de todos los cursos y compromisos de acción del plan esta constituido por..... y ha puesto en marcha las siguientes estrategias de participación:

- Creación de un Equipo Consultor y Regulador constituido por miembros que representen a todos los Equipos Docentes comprometidos.....
.....
.....
- Asimismo se darán a conocer los avances logrados.....
.....
.....

4.3 Identificación de la "Situación Educativa Inicial"

4.3.1 *¿A qué se llama "Situación Educativa Inicial"?*

Es altamente aconsejable que las siguientes consideraciones se "trabajen" teniendo en cuenta el Capítulo 3 del Documento 2 ("El Diagnóstico Situacional ", Serie T.E. B. E., febrero de 1997) y; por supuesto, desde las conclusiones Institucionales surgidas de los Encuentros de Trabajo para determinar los problemas y fortalezas institucionales.

Entenderemos por **Situación Educativa Inicial** la realidad educativa concreta, actual e insatisfactoria, que es susceptible de ser modificada con otra realidad favorable a partir de las Potencialidades Institucionales que se tienen o que es necesario desarrollar. Ej.: Empobrecimiento Institucional de la Calidad de Enseñanza.

Ahora bien; en **el ámbito de lo operativo,** la Situación Educativa Inicial se presenta como un conjunto de **Problemas Educativos Institucionales.**

Dichos problemas pueden manifestarse en distintas dimensiones Institucionales, por lo tanto, será necesario identificarlos:

- Mediante un adjetivo que lo califique por:
  - ausencia
  - falencia
  - exceso

Ej .: Ausencia de actualización y perfeccionamiento docente.

- Mediante la determinación de dimensión área u objeto educativo en el que se centra.

Ej .: Area Pedagógico-Curricular.

- Mediante la delimitación del espacio donde se verifica

Ej: Limitaciones en la transposición didáctica en el aula.

Es importante asimismo, determinar la fuente de donde proviene la identificación del Problema Educativo Situacional.

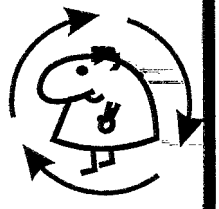
Fuentes de Información:

- Bases de Datos
- Diagnóstico
  - Instrumentos

Indicar las fuentes de referencia de la presencia del fenómeno educativo que marcaron su consideración como Problema Educativo Institucional permite realizar luego un seguimiento evaluativo adecuado de los Compromisos de Acción -que intentan solucionarlo-, contrastando los avances de los mismos con la información que estas fuentes pueden seguir suministrando.

4.3.2 Problemas y Fortalezas Institucionales

Recordamos que:



El Problema Educativo Institucional es una característica (por carencia, falencia o exceso) de un tipo de relación presente en alguna de las dimensiones Institucionales de la Escuela, con la cual la Comunidad Educativa se encuentra inconforme y que requiere una solución integral.

No debe confundirse el problema Institucional con la ausencia de solución o medios para alcanzar la solución del problema.

Por ejemplo: "La Escuela carece de actualizada dotación de material didáctico". Si bien lo anterior expresa la ausencia de un recurso el verdadero problema es el que este factor podría estar causando, por ejemplo: "el inadecuado nivel de logros educativos que se presenta en la Escuela". (ver Anexo 7 del Documento 2, Serie T.E.B.E. "Análisis de Problemas").

A su vez, teniendo en cuenta fines de orden operativo se pueden clasificar los problemas en simples y complejos.

Un problema es simple cuando se conocen con exactitud sus características, las causas que lo producen y sus efectos evidentes y predecibles. Ej.: Falta de Infraestructura Educativa. (ver Anexo 7, Documento 2, Serie T.E.B.E. "El Arbol de Problemas").

Un problema es complejo cuando no se conocen con claridad las características que el problema tiene y todas las causas que lo producen debido a que implica juicios de valor distintos y posicionamientos diferentes. Ej .: Deficiente Calidad de los Aprendizajes.

Con respecto a las potencialidades o fortalezas institncionales, éstas refieren a las relaciones positivas que se presentan en la institución porque contribuyen a la consecución de la calidad de los logros institucionales y de sus criterios de éxito.

En definitiva contribuyen a la construcción de "La Escuela Deseada".

Una fortaleza Institucional es un "espacio relevante para la acción", pues a partir de ella se pueden generar procesos de multiplicación y réplica en otros ámbitos de la Escuela.

Si bien una potencialidad no requiere de la construcción de "un árbol" o red explicativa, ni de una rigurosa jerarquización, es importante sin embargo des tacarla magnitud que ésta tiene y el tiempo en que se ha hecho presente, de modo de estimar su relevancia para la acción. Es clave, pues, identificar en qué Dimensión Institucional la misma se presenta y qué actores interactúan en la generación de esa fortaleza.

4.3.3 Procedimientos a Seguir

* Identificación de los Problemas Educativos Situacionales y sus causas críticas.

* Identificación del Ambito Institucional al que afecta o afectan.

* Registro de la fuente de información que permitió identificarlo.

* Identificación de las fortalezas Institucionales con que cuenta la Escuela en esa Dimensión Institucional.

Es conveniente ordenar los Problemas Educativos Situacionales de acuerdo a las Dimensiones y procesos institucionales específicos en los que se manifiestan. De esa manera nos quedarían configuradas cuatro matrices de acuerdo a:

A) La Dimensión Pedagógica-Curricular.

- -procesos de planificación Curricular: plan y programación operativa anual..
- -procesos de desarrollo curricular: evaluación diagnóstica, retroalimentación y reformulación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, evaluación sumativa.. .
- -procesos de atención de la diversidad: aprendizaje rápido, aprendizaje lento...

B) La Dimensión de Gestión Institucional.

- -procesos de gestión del desempeño docente
- -procesos de gestión de las personas de apoyo a la actuación pedagógico-curricular
- -procesos de coordinación entre las actuaciones docentes y las personas de apoyo
- -procesos de planificación del desarrollo institucional: sistemas de información, formas de participación...
- -procesos de organización y gestión de las personas: adecuación de roles y perfiles -requeridos/reales, sistema de evaluación de desempeño, procedimientos de comunicación...

C) La Dimensión de los Procesos. de Apoyo:

- -procesos de supervisión pedagógica, capacitación...
- -desempeño. de preceptores...
- -procedimientos técnico-administrativos...
- -administración de la infraestructura edilicia: mantención, seguridad, mejoramiento...
- -asistencialidad socio-educativa...

D) La Dimensión de Extensión a la Comunidad

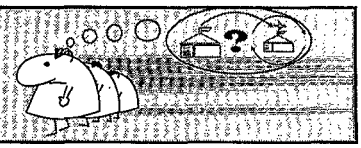
- -vinculos còn otras instituciones...
- -relaciones con la comunidad...
- -servicios que se brindan...

La siguiente Matriz nos permite organizar e ilustrar información sobre la situación educativa inicial...

***Matriz 2:* Problemas y Fortalezas Institucionales (...Ejemplo)**

Dimensión Institucional: A) Pedagógico- Curricular		
Problemas Educativos Situacionales	Fuente de dónde provino la información	Se cuenta con Fortalezas Institucionales tales como:
Problema 1: Alumnos que carecen de los contenidos educativos requeridos como base para iniciar el nivel medio..... Causas Críticas más relevantes Causa 1.1..... ..... Causa 1,2:..... ..... Problema 2..... ..... Causas Críticas más relevantes: Causa2.1:..... ..... Causa 2.2:..... ..... Problema N*..... ..... Causas Críticas más relevantes: CausaN.l:..... Causa N.x:.....	Evaluación Final (Año 1996) Evaluación Diagnóstica (1997) .... Base de Datos:	La Institución cuenta con el Régimen de Asignación de Profesores designados por Cargos Docentes "Proyecto 13".desde..... .... El Equipo del Area de Ciencias Sociales ha cumplido exitosamente en el año 1996 con un Proyecto Interárea e Interinstitucional en Educación Ambiental..... ....

4.4 Planificación: Concertación Estratégica del Diseño del Proyecto Educativo Institucional (*)



4.4.1 Priorizando los Problemas Situacionales Identificados

Recordamos que es necesario priorizar los problemas para concentrar los esfuerzos institucionales que hagan posible su atención (Serie T.E.B.E., Documento 2, Cap. 3, punto 3.5).

Todo proceso de gestión institucional debe, por lo tanto, seleccionar desde los problemas Institucionales identificados aquellos que se consideren prioritarios a ser intervenidos en un espacio y un tiempo definidos.

4.4.2 Criterios para jerarquizar y seleccionar los problemas Institucionales

En la Matriz 2, -diríamos- "...han quedado registrado todos los problemas situacionales identificados hoy en nuestra Escuela en las distintas Dimensiones Institucionales". **Sin embargo, no todos podrán ser atendidos. Desde lo Estratégico Situacional sabemos que debemos priorizar lo que Podamos realmente solucionar y aquellos que por su grado de' importancia nos señalan la impostergabilidad de su atención considerando la nocivo de sus efectos actuales y futuros.**

(*)Se aconseja trabajar este apartado apoyándose permanentemente en la lectura de la Introducción, el Cap.l de este Documento y de sus Anexos

Es importante aplicar, los siguientes criterios para seleccionar los que darán lugar, en este ano, a la puesta en marcha de "Compromisos de Acción" destinados a su solución.

Priorizando Problemas
¿Cuál es?

1- ¿El Grado de importancia que el' problema tiene para toda la Institución?

2- ¿La Capacidad de acción que la' Institución tiene sobre el problema? Lo cual requiere de un análisis previo de recursos de todo tipo.

3- ¿El Costo de la postergación? Se refiere al costo, no sólo de orden monetario, sino fundamentalmente educativo y social que significará a la Escuela postergar la solución del problema.

4- ¿El grado de complementariedad de1 problema con relación a los otros problemas identificados? Este criterio responde a las preguntas: *¿Si solucionamos' el problema-X, en qué medida contribuiremos a modificar el problema Y, Z o N?*

4.4.3 La Elaboración de los Objetivos Específicos

Es importante destacar que el Proyecto Educativo Institucional requiere la definición de tres tipos de objetivos:

*** Los Objetivos Generales:** que se derivan de la Imagen-Objetivo y expresan los logros de mediano y/o largo plazo que la Escuela se propone alcanzar en cada Dimensión Institucional para acceder precisa y plenamente a su Visión Educativa Fundamental.

*** Los Objetivos Estratégicos:** que se refieren a la articulación de medios y fines que tienen la mayor probabilidad de eficacia y eficiencia institucional, atento a la dinámica incesante de una realidad interna y circundante que sorprende con nuevas oportunidades e inesperadas dificultades.

Dado el análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos para concretar los objetivos generales de la institución, los objetivos estratégicos responden alas preguntas claves de factibilidad:

¿Cuáles son los cursos de acción más adecuados para alterar la situación actual en dirección a la imagen institucional objetivo?

¿Cuáles son los enlaces o red de objetivos específicos más necesarios, oportunos y viables para acceder a la Imagen Objetivo Institucional?

Esta articulación de objetivos específicos claves debe revisarse, actualizarse y validarse continuamente en función de que convivimos con una realidad dinámica e incierta que impone siempre a los análisis márgenes de error, incertidumbre y variabilidad.

*** Los Objetivos Específicos:** éstos, más acotados hacen referencia a los resultados operativos que se esperan lograr en cada Compromiso de Acción que se ponga en marcha. . . , orientado específica y directamente a resolver las causas críticas que provocan los problemas educativos situacionales.

Deben ser coherentes con el Objetivo General correspondiente y por ello con la Imagen-Objetivo o Visión.

Ejemplo:

Si en la Dimensión Pedagógica-Curricular el objetivo general es: “Elaborar el Diseño Curricular Institucional”;

...entonces un objetivo específico que se proponga “Articular metodológicamente la propuesta de Enseñanza-Aprendizaje Preescolar - 1er. año del 1er. Ciclo” es totalmente coherente.

Por otra parte, ese objetivo responde al Problema Institucional e InterInstitucional de “Ausencia de Coordinación Metodológica Interniveles”.

La siguiente Matriz (una por cada Dimensión Institucional) registra los problemas que se han priorizado en cada Dimensión Institucional y los Objetivos Específicos que se proponen lograr para su solución...

***Matriz 3:* Problemas y Objetivos Específicos Prioritarios**

Momento Institucional .Año*.....	
Dimensión Institucional:.....	
Problemas Educativos Priorizados para ser atendidos	**Objetivos Específicos a cumplir para su solución**
Problema 1.....	Objetivo Específico 1.....
.....	.....
.....	.....
Causas Críticas más relevantes:	
Causa 1.1.....	.....
.....	.....
Causa 1.2	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
Problema N.....	Objetivo Específico N.....
.....	.....
.....	.....

En caso que los Problemas seleccionados sean tan complejos que necesiten de la atención previa de alguna de sus causas críticas se abrirá la ***Matriz 3*** en una...

Matriz 3.1: ***Causas Críticas y Objetivos Operativos Prioritarios***

Momento Institucional. Año-.....	
Dimensión Institucional:	
Problemas y Causas criticas que se atenderán	**Objetivos Específicos y Operativos que se deben alcanzar**
Problema 1.....	Objetivo Específico l..... .....
Se atenderá específicamente a la:	
Causa Crítica 1.1:	Objetivo Operativo l.l..... .....
Causa Crítica 1.2:	Objetivo Operativo 1.2:. ....
....	....
Problema N-.....	Objetivo Específico N.. ....
Se atenderá específicamente a la:	
Causa Crítica N. 1:	Objetivo Operativo N. l..... .....
Causa Crítica N.2:	Objetivo Operativo N.2:. ....

4.4.4 Análisis de Alternativas de Acción

Para cada problema que se ha prior-izado, es conveniente que los actores implicados presenten distintas alternativas de acción para su solución. Es importante registrarlas todas y proceder a los análisis que nos permitan determinar cuáles son las más adecuadas para su implementación: Aquellas que presenten mejores posibilidades para una puesta en acción exitosa podrán constituírse en los futuros "Compromisos de Acción" a diseñar.

Matriz 4: Alternativas de Acción

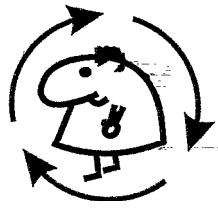
Problema y/o Causa Crítica que se ha prior-izado para su atención: .....
.....

Alternativas de Acción posibles para su solución	Posibilidades de Exito	Restricciones	Evaluación Crítica
1			
2			
3			
....	....	....	....
N			

4.4.5 Determinación y Selección de" Compromisos de Acción"

Teniendo en cuenta la virtualidad operativa del P.E.I. éste se constituye, esencialmente, en un Conjunto Coherente de Compromisos de Acción.

Recordamos:



Entendemos por Compromisos de Acción a aquellas operaciones o Cursos muy específicos de Acción que nos permiten modificar parcial y paulatinamente la Situación Educativa Inicial, atendiendo cada uno de ellos- a la solución de problemas y/o causas críticas que la configuran.

Para determinar y seleccionar los "Compromisos de Acción" que se pondrán en marcha en el presente año es necesario considerar (Matriz 3) los Problemas Educacionales Situacionales que se han prior-izado para ser atendidos.

La consideración de cada Problema por parte de los Equipos ha generado distintas propuestas de acción (alternativas de acción), las que a su vez fueron analizadas críticamente.

Los "Compromisos de Acción" resultantes serán seleccionados atendiendo a los criterios claves: operatividad, eficiencia, eficacia y efectividad.

-Básicamente, se considerará más apto a aquel Compromiso de Acción que:

- presente el menor número de restricciones en el análisis de recursos.

- presente la mejor contribución a la solución de problemas acorde con el objetivo específico que se propone alcanzar.

* Es importante considerar el Capítulo 2 de este Documento y sus Anexos.

Se puede utilizar la siguiente Matriz para seleccionar los Compromisos de Acción. Permite clarificar la aplicación de los criterios mencionados.

Matriz 5: Determinación y Selección de Compromisos de Acción

Examen de Operatividad y Viabilidad de los Compromisos de Acción		Estimación de su Contribución al logro de Objetivos
Compromiso de Acción*.....		Dimensión Institucional: ....
Capacidad de Acción (Posibilidades y Restricciones)	Requisitos Básicos para la Acción	Ámbito e Impacto de Acción
Se cuenta con:..... .... Es un obstáculo:..... .... Se carece de:.....	No obstante, es necesario y suficiente contar con:.....	Contribuye a Solucionar:..... Directamente:..... Problema: Causa Crítica:..... Causa Crítica:..... Indirectamente:..... Problema: Causa' Crítica:..... Causa Crítica..... Problema N:

Ahora bien, ya seleccionados los "Compromisos de Acción" de la Institución y teniendo en cuenta su virtualidad para la solución de los problemas identificados se agrupan como en las matrices anteriores de acuerdo a las Dimensiones Institucionales en cuyas órbitas tendrán lugar sus acciones.

La siguiente matriz registra el proceso de formulación de los Compromisos de Acción que se pondrán en marcha en la Institución Escolar en cada Dimensión Institucional. Se elaborarán las matrices correspondientes para cada una de ellas.

Se pone como ejemplo la que corresponde a la Dimensión Pedagógica Curricular.

***Matriz 6:* Dimensión Institucional y Compromisos de Acción**

A) Dimensión Pedagógica Curricular

Objetivos Generales que nos proponemos alcanzar en esta Dimensión conforme con nuestra Imagen-Objetivo (Matriz 1)

Problemas Educativos que hemos prior-izado para atender (Matriz 3)	Objetivos Específicos (Matriz 3)	Compromisos de Acción Seleccionados (Matriz 5)
Problema A.1..... ,.....	Objetivo Específico A. 1	-Compromiso de Accion A.1
o su Causa Crítica A.1.1.....	Objetivo Específico A.1.1	Compromiso de Acción A.1.1
Problema A.2:.....	Objetivo Específico A.2	- Compromiso de Acción A.2
o su Causa Crítica A2.1.....	Objetivo Específico A.2.1	Compromiso de Acción A.2.1

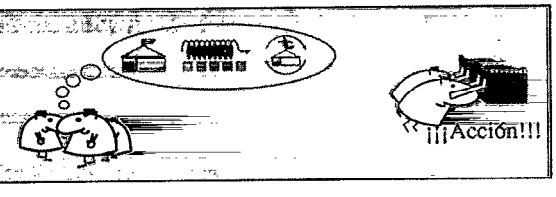
4.4.6 Equipos Responsables de los Compromisos de Acción

Ya definidos los "Compromisos de Acción" que se van a atender en el "Momento Institucional" por el que se va a transitar, corresponde a los Equipos de Directivos y Docentes acordar -en un proceso de delegación consensuada de funciones-, quienes integraran los grupos responsables del diseño, implementación, ejecución y evaluación de cada Compromiso de Acción; y quiénes coordinaran el seguimiento, ajuste y evaluación final de las acciones. Se harán tantas matrices como Compromisos de Acción se pongan en marcha.

***Matriz 7:* Equipos Responsables de los Compromisos de Acción**

Compromiso de Acción.....		
Dimensión Institucional.....		
Problemas o Causas Críticas que atiende	Objetivos Específicos	Nomina del Equipo Responsable
....	....	Coordinador:. .... Miembros del Equipo:. ....
Co-responsable del diseño, seguimiento de las acciones y evaluación final del Compromiso de Acción.....		

4.5 Diseño e Implementación Operativa de los "Compromisos de Acción" para su puesta en marcha



Finalmente, para que un Compromiso de Acción sea efectivamente realizable, es decir, para que pueda verificarse concreta, precisa y realmente, es preciso diseñarlo operativamente.

4.5.1 *¿A qué llamamos Diseño Operativo?*

El Diseño Operativo consiste en la desagregación del compromiso en operaciones concretas que reunan ciertos requisitos, los que a su vez, permitan el seguimiento, regulación y evaluación del cumplimiento del mismo.

Será necesario tener en cuenta:

1. **La Identificación del Compromiso de Acción a diseñar.**
2. **La Dimensión Institucional en la que se inscribe.**
3. **La Identificación de los Objetivos Específicos a cuyo logro se va a contribuir.**
4. **El Equipo Responsable de las acciones.**
5. **Los Responsables que harán apoyo y seguimiento.**
6. **El Problema o Causa Crítica que le dió origen.**
7. **Las Actividades y Tareas Específicas que emprenderá el "Compromiso de Acción".**
8. **Los Resultados Operativos que se buscan.**
9. **Los Indicadores de Avance y los Indicadores Finales (*).**
10. **Los Recursos Disponibles y los Costos que supone.**
11. **El Tiempo en que se pretende cumplimentar el Compromiso de Acción.**

(*) Los Indicadores de Avance, se van a considerar a manera de "hitos" que permitan realizar el seguimiento adecuado de las acciones,

Por Ejemplo: Si el Compromiso de Acción es la "Articulación metodológica Internivelar - Preescolar - 1er. Año del ler. Ciclo"; la "Constitución formal de un Equipo Docente de Investigación Internivelar" es un Indicador de Avance importante.

Matriz 8:Diseño Operativo de Implementación del Compromiso de Acción

Identificación del Compromiso de Acción.....
.....

Dimensión Institucional en que se inscribe-.....
.....

Responsables de su puesta en marcha.....
.....

Responsables del Apoyo de Seguimiento .....
.....

Problema/Causa Crítica que los Genera	Actividades y Tareas EspecÍficas	Resultados que se buscan	Recursos que se utilizarán	Tiempo que demandará su cumplimiento
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

Matriz 9: Diseño Operativo del Seguimiento del Compromiso de Acción

Análisis de la puesta en marcha del Compromiso de Acción:
.....

Fecha de Inicio del Compromiso de Acción.....	Fecha del Análisis Conjunto.....	Fecha de la próxima Reunión de Trabajo.....
Actividades Previstas / Realizadas	**Nivel de Aprovechamiento de los recursos y oportunidades que se presentan / Nivel de Superación de las restricciones y dificultades que surgen**	Indicadores de Avance Previstos / Alcanzados
....	....	....

Análisis de los Costos.....
.....
.....
.....

Análisis de la influencia e intervención - positiva / negativa, esperada o no - de factores externos "claves" .....
.....
.....

Análisis de necesidades de Coordinación, Apoyo y Ajuste. Propuesta conjunta: .....
.....
.....

4.5.2 Programación del Compromiso de Acción

La Técnica que presentamos para la programación de los Compromisos de Acción es la conocida Gráfica de Gantt. Puede ser una técnica muy útil si se aplican sus principios y procedimientos. Se basa en dos, principios básicos:

* La duración de cada actividad es susceptible de ser estimada, y
* La duración de 'cada actividad puede representarse en forma gráfica mediante una barra en un cuadro diseñado con ese fin.

La Gráfica de Gantt está compuesta por columnas verticales; la primera de la izquierda contendrá el concepto de la actividad, y las restantes, de tamaño menor, servirán para unidades de tiempo. El concepto se referirá a la designación-de las actividades necesarias que se representarán cada una por una línea o barra, que ocupará el espacio correspondiente a las unidades de tiempo en que debe realizarse. Gráficamente, se' puede representar de la siguiente manera:

Compromiso de Acción.....
.....

Responsables*..... ....
.....

ACTIVIDADES	AÑO/S.....											
	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A												
B												
C												
D												
E												

La metodología para realizar la gráfica es la siguiente:

a) Determinación de actividades

Se debe precisar cuántas y cuáles son las actividades que va a abarcar el Compromiso de Acción, así como definir su posición secuencial dentro del mismo.

b) Asignación del tiempo

Basados en datos históricos, por experiencia o por analogía, hay que asignar tiempos a cada actividad del proyecto. En dichos tiempos se deberá considerar cierto porcentaje de tolerancia, de acuerdo con la certidumbre que se tenga respecto al cumplimiento

c) Preparación del Cuadro

Habrá que elaborar un cuadro que contenga los renglones suficientes para detallar todas las actividades del Proyecto, así como las columnas necesarias para abarcar todas las unidades de tiempo que se emplearán. En la parte superior de cada columna se anotarán las fechas de calendario correspondientes, iniciando con el día en que se empezará el Compromiso de Acción.

d) Elaboración del cuadro

El listado que se tenga de las actividades habrá de ser modificado, a fin de que presente la secuencia de éstas, anotándoles a cada una el tiempo programado. Las actividades se listarán en cada renglón del cuadro, y se marcarán con una línea horizontal las fechas en que se haya programado su realización, en las columnas relativas a tiempos.

El seguimiento del Compromiso de Acción en sus distintos momentos encuentra un instrumento de facil lectura en la gráfica de Gantt.

Es conveniente que el Equipo Coordinador del P.E.I. registre todos los Compromisos de Acción que tienen lugar en la Escuela según sus distintas DImensiones Institucionales en una Gráfica de Gantt, que permita leer la simultaneidad o no de los Compromisos de Acciones Institucionales que se están implementando.

Programación de los Compromisos de Acción Institucionales

Compromisos de Acción Institucionales	AÑO.....											
	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A.1												
A.2												
B.1												
B.2												
C.1												
D.1												

¡¡¡ Para Tener en cuenta!!!

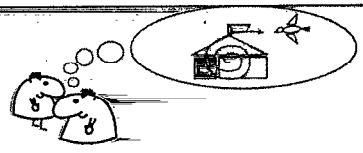
Es conveniente que en la misma gráfica se deje un renglón vacío, inmediato a cada renglón que representa lo planeado, con el fin de utilizarlo para representar lo realizado, comparando las diferencias. ***Ejemplos;...***

(se inicia antes y termina antes)

(se inicia en el tiempo y termina después de los previsto.)

(se inició mucho después de lo previsto y terminó consecuentemente más tarde)

4.6 Evaluación Permanente de los Procesos y de los Resultad& de los Compromisos de Acción



Hemos creído conveniente en este Capítulo, considerar del Capítulo 3 -de manera principal- lo concerniente a la Evaluación de los Compromisos de Acción, no porque desestimemos a la Evaluación del resto de los componentes del P.E.I, sino porque atendiendo al Diseño Operativo de los Compromisos de Acción consideramos que es fundamental explicitar aún más la evaluación de seguimiento y de resultados de los mismos.

Conforme a ello, planteamos aquí en orden al marco orientador del Capítulo 3 sobre Evaluación del P.E.I:

* La Evaluación de Seguimiento de los Compromisos de Acción.

* La Evaluación de los Resultados de los Compromisos de Acción.

* La Elaboración de un Informe Final de Evaluación por parte del Equipo Responsable del mismo, una vez que éste ha concluido.

4.6.1 Evaluación de Seguimiento de los Compromisos de Acción.

Es fundamental realizar el seguimiento evaluativo del proceso en los Compromisos de Acción. Desde este seguimiento será posible realizar los ajustes y la "regulación crítica, comprensiva y necesaria" para corregir desvíos y potenciar los esfuerzos.

Si el seguimiento evaluativo del Compromiso de Acción es el adecuado permitirá dar respuesta a las siguientes preguntas básicas (ver además, del Cap. 3, el punto 3.11 "Evaluación de los Procesos de Ejecución"):

- *¿Se están cumpliendo las actividades previstas en los tiempos acordados conforme a los objetivos que nos proponemos?*
- *¿Cuáles son los factores -si los hubiera- que impiden cumplir con el diseño inicial del Compromiso de Acción?*
- *¿Es necesario modificar la programación inicial?*
- *¿Cuáles son los cambios que debemos realizar? .*

En última instancia, atendiendo a la gráfica de Evaluación -introductoria del Capítulo 3-, las respuestas a estas preguntas nos permiten hacer un "alto en el camino" para reflexionar sobre:

¿QUE Y COMO LO ESTAMOS HACIENDO?

Y por supuesto corregir, ajustar y/o proseguir de acuerdo a ello...

La siguiente Matriz permite integrar el proceso de seguimiento evaluativo y visualizar los avances y, si las hubiera, las dificultades para introducir los ajustes...

***Matriz 10*: Evaluación de Seguimiento de los Compromisos de Acción**

Compromiso de Acción.....	Equipo Responsable..			
Evaluación de Seguimiento correpondiente al Mes de.....				
Objetivos Especificos que nos proponemos.....				
Actividades Previstas	Actividades Cumplidas	Indicadores de Avance: Previstos / Alcanzados	Observaciones Críticas	Decisiones de Retroalimentación y Reformulación
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
Co-Responsable de la Evaluación de Seguimiento+.....				

4.6.2 Evaluación de los Resultados Finales del Compromiso de Acción

Esta Evaluación se realiza después de finalizado el Compromiso de Acción.

Se centra, básicamente, en dos niveles de análisis:

l- El análisis de eficacia a través del estudio del cumplimiento de los objetivos propuestos en relación con la solución del Problema Institucional (0 sus causas críticas) identificados.

2- El análisis de la eficiencia del mismo a través del estudio del tiempo en que se cumplió y de los recursos efectivamente insumidos en relación al tiempo y a los recursos previstos inicialmente.

En términos generales, se trata de dar respuesta a las siguientes preguntas (ver además del Cap. 3, el punto 3.12 "La Evaluación de los Resultados"):

- *¿Se cumplieron las actividades que permitieron el logro de los resultados previstos?*

- *¿En qué grado y forma estos resultados se alcanzaron?*

- *¿En qué medida pudieron respetarse los tiempos acordados?*

- *¿Los recursos previstos fueron suficientes? ¿Se potenciaron para su mejor utilización?*

Atendiendo ala gráfica inicial de Evaluación del Capítulo 3, las respuestas a estas preguntas permiten esclarecer:

¿QUE HEMOS CAMBIADO EN RELACIÓN A LA SITUACIÓN INICIAL?

La siguiente Matriz, sintetiza y organiza la Evaluación de los Resultados de los Compromisos de Acción...

***Matriz ll:* Evaluación de los Resultados de los Compromisos de Acción**

Compromiso de Acción.....	Equipo Responsable.. ....

Evaluación Final de los logros del Compromiso de Acción..... .....

Objetivos Específicos que animaron este Compromiso de Acción.. ....

Actividades Previstas	***Resultados Alcanzados***	**Tiempos Cumplidos**	**Tiempos Previstos**	**Recursos Previstos**	**Recursos Insumidos**	**Observaciones Críticas Finales**
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Co-Responsable/s de la Evaluación ....

4.6.3 Informe Final de la Evaluación del Compromiso de Acción

Es conveniente acompañar la Matriz ll con un breve informe de evaluación.

Un informe de evaluación es el instrumento por medio del cual se da a conocer qué se ha hecho, cómo se ha hecho y qué resultados se han obtenido en el Compromiso de Acción señalado.

A continuación presentamos los aspectos fundamentales para guiar en la elaboración del informe final de evaluación.

Sin embargo, es necesario aclarar que estos elementos no agotan las posibilidades de incorporar otras referencias útiles para la elaboración de este instrumento.

1- Identificación de Compromisos de Acción

l- Nombre del mismo
2- Fecha de Inicio y fecha de Conclusión
3- Duración o tiempo previsto para la ejecución
4- Dimensión Institucional beneficiada
5- Equipo responsable de su implementación
6- Instituciones u organismos de financiamiento (si los hubiera)

Il- Direccionalidad del Compromiso de Acción

1- Citar el Problema o las Causas Críticas que le dieron orígen
2- Razones de priorización Institucional del mismo
3- Potencialidad del Compromiso de Acción para revertir el problema: razones por la cual fue seleccionado

III- Objetivos Generales y Específicos del Compromiso de Acción

1- Contribución a ‘la Imagen Institucional Objetivo
2- ‘Contribución a los Objetivos Específicos

IV- Presentación de los Resultados de la Evaluación

l- Resultados Esperados
2- Resultados Alcanzados
3- Efectos Secundarios no esperados. Positivos / Negativos
4- Impacto sobre el contexto institucional.

V- Presentación de Conclusiones

1- Sobre el aporte real del Compromiso de Acción a la solución del problema, y en especial, a las Causas Críticas que le dieron orígen
2- Sobre las posibilidades de ampliación de los resultados y efectos producidos por el Compromiso de Acción
3- Sobre el valor de las estrategias y técnicas metodológicas empleadas, en la implementación y en la evaluación del Compromiso de Acción
4- Sobre los factores favorables y desfavorables que incidieron en la marcha del Compromiso de Acción y en su evaluación

VI-' Presentación de Recomendaciones

1- Sobre propuestas para la reformulación total o parcial del Compromiso de Acción en la Institución
2- Sobre el nivel de, participación de la Comunidad Educativa en la ejecución del Compromiso de Acción
3- Sobre los aportes del Compromiso de Acción y 'sobre su posibilidad de extenderlo a otros Institutos Educativos.

"Evaluando lo Evaluado..."

"La evaluación implica un proceso tan complejo que, a la vez, exige necesariamente ser evaluado para atribuirle el valor justo. Esto requiere establecer los criterios que permitan evaluar los modelos de evaluación, sus metodologías, sus instrumentos. **"Metaevaluación" es** un término que introdujo Scriven en 1968, destacando que "los evaluadores tienen la obligación profesional de que las evaluaciones propuestas o finalizadas estén sujetas a una evaluación competente".

"En esta vuelta de tuerca, vuelven a aparecer todos los componentes de la evaluación con un nuevo nivel de complejidad: quién evalúa, para quién, por qué, cuándo, con qué instrumentos, qué,' de qué modo. Un proceso riguroso de metaevaluación no sólo permitirá valorar de manera rigurosa los resultados,' sino que permitirá tomar decisiones eficaces para mejorar el planteamiento, la dinámica y los modelos de evaluación. (Bertoni, Poggi y Teobaldo, 1995).

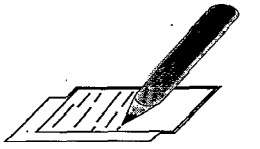
ANEXO 1:"Caja de Instrumentos Sugeridos"

Matrices para el Diseño y Registro Operativo del P.E.I.

Matríz 1: Imagen-Objetivo y Objetivos Generales

Visión Educativa Institucional	
Dimensión Institucional	Objetivos Generales
- Pedagógica-Curricular	
- Gestión Institucional	
- Procesos de Apoyo	
-Extensión a la Comunidad	
Intenciones y Estrategias preliminares del Equipo Planificador	

Matriz 2: ***Problemas y Fortalezas Institucionales***

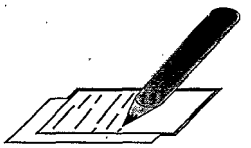


Dimensión Institucional		
Problemas Educativos Situacionales	Fuente de dónde provino la información	Se cuenta con Fortalezas Institucionales tales como:

Matriz 3: ***Problemas y Objetivos Específicos Prioritarios***

Momento Institucional (Año)	
Dimensión Institucional	
Problemas Educativos Priorizados para ser atendidos	Objetivos Específicos a cumplir para su solución

Matriz 4: ***Alternativas de Acción***



Problema y/o Causa Crítica que se ha priorizado para su atención			
Alternativas de Acción posibles para su solución	Posibilidades de Exito	Restricciones	Evaluación Crítica

Matriz 5: Determinación y Selección de Compromisos de Acción

Examen de Operatividad y Viabilidad de los Compromisos de Acción		Estimación de su Contribución al logro de Objetivos
Compromiso de Accion		Dimensión Institucional
Capacidad de Acción (Posibilidades y Restricciones)	Requisitos Básicos para la Acción	Ámbito e Impacto de Acción

Matriz 6: ***Dimensión Institucional y Compromisos de Acción***

Dimensión Institucional		
Objetivos Generales		
Problemas Priorizados	Objetivos Específicos	Compromisos de Acción Seleccionados

Matriz 7: ***Equipos Responsables de los Compromisos de Acción***

Compromiso de Acción		
Dimensión Institucional		
Problemas o Causas Críticas que atiende	Objetivos Específicos	Nomina del Equipo Responsable
Vo-responsable del diseño, seguimiento de las acciones y evaluación final del Compromiso de Acción		

Matriz 8: Diseño Operativo de Implementación del Compromiso de Acción

Identificación del Compromiso de Acción
Dimensión Institucional 'en que se inscribe
Responsables de su puesta en marcha
Responsables del Apoyo de Seguimiento

Problema/Causa Crítica que los Genera	Actividades y Tareas Específicas	Resultados que se buscan	Recursos que se utilizarán	Tiempo que demandará su cumplimiento

Matriz 9: Diseño Operativo del Seguimiento del Compromiso de Acción

Análisis de la puesta en marcha del, Compromiso de Acción:

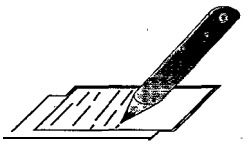
Fecha de Inicio del Compromiso de Acción.....	Fecha del Análisis Conjunto.....	Fecha de la próxima Reunió de Trabajo.....
Actividades Previstas / Realizadas	**Nivel de Aprovechamiento de los recursos y oportunidades que se presentan / Nivel de Superación de las restricciones y dificultades que surgen**	Indicadores de Avance Previstos / Alcanzados

Análisis de los Costos:

Análisis de la influencia e intervención - positiva / negativa, esperada o no - de factores externos "claves":

Análisis de necesidades de Coordinación, Apoyo y Ajuste. Propuesta conjunta:

***Matriz 10*: Evaluación de Seguimiento de los Compromisos de Acción**



Compromiso de Acción				Equipo Responsable
Evaluación de Seguimiento correpondiente al Mes de				
Objetivos Específicos que nos proponemos				
Actividades Previstas	Actividades Cumplidas	Indicadores de Avance: Previstos / Alcanzados	Observaciones Críticas	Decisiones de Retroalimentación y Reformulación
Co-Responsable de la 'Evaluación de Seguimiento				

Matriz II: ***Evaluación de los Resultados de los Compromisos de Acción***

Compromiso de Acción	Equipo Responsable

Evaluación Final de los logros del Compromiso de Acción

Objetivos Específicos. que animaron este Compromiso de Acción

Actividades Previstas	*Resultados Alcanzados*	Tiempos Cumplidos	Tiempos Previstos	Recursos Previstos	Recursos Insumidos	Observaciones Críticas Finales

Co-Responsable/s de la Evaluación

Glosario Básico para los Planificadores del P.E.I.

Permanentemente en los Capítulos se definen y explican cada uno de los términos empleados. Sin embargo es conveniente recordar que cuando se habla de . . . . . se hace referencia a . . . . . .

Actividades : Acciones con las que se concreta el desarrollo de un Compromiso de Acción.

Amenazas : Restricciones que presenta el entorno para la realización de las acciones de un actor o grupo de actores, y sobre los cuales se tiene poco o ningún grado de control.

Compromiso de Acción : Declaración obligante que formula un actor o grupo de actores de la Institución orientada a la realización de acciones conjuntas con otro u otro actores, con el fin de alcanzar la solución de un problema institucional (y/o sus causas críticas) que ha sido identificàdo y priorizado para su atención.

Debilidades : Recursos críticos para la consecución de los resultados del éxito de la estrategia del Proyecto, de los cuales carece el actor que planifica o gestiona.

Direccionalidad: Sentido y rumbo que imprimen los miembros de una Institución a sus objetivo& y que traza un marco de referencia para sus decisiones y sus acciones.

Estrategia : Conjunto de trayectorias que combinan distintos tipos de recursos que son visualizadas y diseñadas por un actor o grupo de actores con el propósito de alcanzar determinados objetivos en una situación determinada.

Fortalezas : Capacidades y recursos variados (poder, habilidades, experiencia, conocimiento, tiempo, dinero, organización) de los que dispone y controla un actor o grupo de actores.

Imagen Objetivo : Situación general elegida como objetivo de referencia que se ubica en el largo plazo y que actúa como guía permanente para definir objetivos específicos y caminos a seguir en el corto y mediano plazo.

Incertidumbre : Ausencia de certeza respecto a la probabilidad de ocurrencia de determinados eventos.

Indicadores de Avance : Parámetros que permiten testimoniar los logros paulatinos obtenidos por las acciones puestas en marcha, hacia la consecución de los objetivos previstos.

Meta : cuando en un objetivo se establece el tiempo en que se habrá de cumplir y/o alguna medida específica de logro se está hablando de nietas. La diferencia con los objetivos no está dada por la generalidad o especificidad de los enunciados declarativos sino por la “medida” (en términos cuantitativos y/o en el tiempo) en que se esperan lograr los resultados.

Objetivos: Describen los propósitos específicos de un determinado plan. Responden a lo que se pretende lograr en las diferentes dimensiones institucionales situándose en el marco general de referencia dado por la Imagen-Objetivo.

Oportunidades : Posibilidades que ofrece el entorno y que pueden ser aprovechables por un actor o grupo de actores para la implementación exitosa de su proyecto.

Planificación: Proceso permanente, sistemático y formalizado mediante el cual un actor o grupo de actores intenta vincular la apreciación que tiene respecto a una situación con las acciones que se requieren realizar para alcanzar la Imagen-Objetivo o Visión.

Planificación Corporativa : Proceso de "calculo" sistemático y formalizado que se desarrolla al interior de un grupo corporativo complejo y mediante el cual se combinan las acciones de los distintos componentes organizativos en función de alcanzar un objetivo común.

Planificación Estratégica : Proceso de "cálculo" continuo, sistemático y formalizado que concibe el cambio situacional como resultado de la interacción entre actores y que supone el diseño de estrategias para superar debilidades, reforzar las fortalezas y alcanzar los objetivos propios de los miembros de la Institución.

Planificación Normativa : Proceso de "cálculo" basado en el diseño de esquemas normativos por parte de un actor que planifica sin contemplar el carácter dinámico del cambio situacional.

Resultados : Efecto concreto que se alcanza mediante la realización de un Compromiso de Acción.

Situación Actual : Apreciación que hace un actor o grupo de actores de la realidad en la que le corresponde actuar y que le sirve de referencia para evaluar el grado de éxito o de fracaso de sus acciones.

Situación Objetivo : Diseño anticipado que realiza un actor o grupo de actores de la situación a la que pretende llegar mediante la realización de las acciones que ha planificado.

Viabilidad: Condiciones de posibilidad que inciden en la decisión, ejecución y permanencia del Proyecto y de sus Compromisos de Acción y que pueden depender de la disponibilidad de determinados recursos o de la naturaleza de las restricciones presentes.

A modo de cierre:

Estimados Directores/as y Docentes:

En nuestros Encuentros de Trabajo con Supervisores y Directivos de las distintas Unidades Regionales de la Provincia, nos hemos enriquecido compartiendo experiencias.' Cada encuentro se constituyó en una instancia de aprendizaje que valorizamos y agradecemos.

En esos encuentros se generaron cuestiones cuya problematización fueron objeto de un' análisis en común. Queremos hacer partícipes a todos los Directivos y Docentes de la Provincia de las conclusiones que se elaboraron en torno a ellas, ya que en algunas Escuelas pueden ayudar a esclarecer las mismas dudas y los mismos interrogantes.

Hemos priorizado los problemas más significativos para poder clarificar mejor los interrogantes comunes

Problema: ¿Por qué poner en marcha la elaboración del PEI al mismo tiempo que la construcción del Diseño Curricular Institucional -desde los Diseños Jurisdiccionales-? ¿Cómo pueden Directivos y Docentes atender a ambas demandas?

Conclusiones: El Proyecto Educativo Institucional y el Diseño Curricular Institucional no son procesos paralelos, sino que, por el contrario, el PEI es el marco institucional que hará posible la concreción gradual del Diseño Curricular Institucional.

Todos coincidimos que la priorización de la Dimensión Pedagógica Curricular en el PEI conlleva la determinación y selección de Compromisos de Acción en torno a la elaboración progresiva del Diseño Curricular Institucional. Ejemplo: un Compromiso de Acción clave para 1997 es "la elaboración de las expectativas de logros por años y ciclos de la E.G.B. "

Lo verdaderamente significativo, es que el PEI activa el potencial institucional, generando fortalezas institucionales notables desde el trabajo de los Equipos Docentes comprometidos.

Problema: ¿Por qué "entregar" el 'PEI en el mes de Julio?

Conclusiones: La entrega del PEI en el mes de Julio no implica proporcionar un "documento impecable", sino una aproximación validada y compartida de lo que razonablemente puede iniciar cada Escuela desde su situación actual -conocida en su diagnóstico-. Si en una Escuela, sólo se pueden abordar uno o dos "Compromisos de Acción" en el año, atendiendo a los criterios de viabilidad de los mismos, lo verdaderamente importante es ponerlos en marcha. El PEI de esta Escuela es tan válido como el de otra, que con otros recorridos y con más recursos pueda atender a más Compromisos de Acción. Lo significativo no es "hacer todo y ya, atendiendo a una formalidad externa, "sino hacer aquello que podamos realmente hacer", porque están dadas las condiciones de viabilidad para lograrlo, y como tal, se asume ese compromiso.

Quizás, podríamos agregar lo que discutíamos en uno de nuestros Encuentros: debemos avanzar hacia la Visión de Escuela, pero conforme a lo que hoy factiblemente podemos, realizar; para que la Escuela Deseada pueda constituirse en una realidad en un futuro no muy lejano.

Sin embargo, es necesario destacar que ni el "deber hacer" ni el "poder hacer", tendrían sustento si no se "quiere hacer". Discutíamos en esa reunión acerca de la cita de Séneca: "No poder hacer es la excusa, no querer hacer es la causa". Ello no significaba la adhesión a un voluntarismo extremo: pero sí nos llevó a reflexionar conjuntamente sobre algunas ocasiones en que se produce una suerte de inmovilidad institucional.

Problema: "El enfoque teórico desde el que está concebido el PEI es de corte tecnológico".

Conclusiones: En primer lugar; tecnología no debe confundirse con un enfoque meramente tecnicista centrado en una visión positivista y mecánica de los aprendizajes o de la acción institucional. Tampoco se trata de aplicar un conjunto de procedimientos para instrumentalizar el comportamiento institucional al servicio de fines externos. Nada más lejos, del modelo TEBE, que una concepción conductista o autoritaria de los procesos de enseñanza aprendizaje y de gestión institucional.

Por otra parte, si por tecnología se entiende solamente la aplicación y uso de instrumentos y recursos en educación se recorta la tecnología a su ámbito estrictamente instrumental. Este ámbito de la tecnología es sólo un medio facilitador puesto al servicio de los procesos y fines educativos. Como tal, lo instrumental es parte de la tecnología de la educación; pero ésta no se reduce a ello.

Si, en cambio, incorporamos la tecnología a la educación, hay que explicar que tratándose de una ciencia humana, la Pedagogía transforma a la Tecnología en una Ciencia Crítica que; como tal, se orienta al estudio, transformación y mejoramiento de la acción educativa mediante la implicación crítica de las instituciones y actores educativos en procesos de diseño, implementación, ejecución y evaluación de proyectos, planes y programas institucionales y/o curriculares.

Desde ese sentido, y en la perspectiva fundamental de orientar los esfuerzos en la optimización de los procesos educativos, es que la Tecnología de la Educación -entendida como un saber tecnológico crítico- permite encarar el estudio y la acción transformadora con un enfoque coherente que respete la especificidad crítica y creativa de las instituciones y de los actores educativos como condición de factibilidad para su desarrollo operativo.

Si es ese, el sentido que se le quiere atribuir a los documentos del modelo TEBE cuando se los relaciona con la tecnología de la educación lo asumimos. plenamente.

Quedan abiertos para futuros Encuentros estos espacios de reflexión y construcción compartida.

Los autores
Equipo de Planificación y Gestión Educativa

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Básica:

- M.C y E. (1996) "Cuadernillos para la Transformación del Sistema Educativo" N°1,2 y 5.

- M.C. y E.(1996) Zona Educativa. Año 1 N°6 "Descentralización y Autonomía"; pag.20.; "Cómo Iniciar el Camino del Cambio", pág 10; "Otras Formas de Organizar para Enseñar y Aprender", pag. 18.

- M.C. y E. (1996) "Cuadernillos para la Transformación" "Hacia la Escuela de la Ley 24.195" N° 2,3,6 y 7.

- Ministerio de Educación de la Pcia. de Santa Fe, Documentos 1 y 2, Serie T.E.B.E. (diciembre de 1996 y enero de 1997). Equipo de Planificación y Gestión Educativa de la Pcia.

Bibliografía Sugerida:

- Aguerrondo, Inés (1990) 'El Planeamiento Educativo como Instrumento de Cambio". Editorial Troquel, Bs.As.

- Aguerrondo Inés (1989). "Hacia otra Escuela". Revista Escuela-Taller, Edit. Troquel año 1 nro. 1.

- Aguerrondo, Tiramonti, Frigerio y Poggi, (1992). "Las Instituciones Educativas, Cara y Ceca". Troquel. Flacso, Bs. As.

- Aguilar, José A. y Block Alberto-(1995). "Planeación Escolar y Formulación, de Proyectos".Ed. Trillas. Mexico.

- Ander-Egg, Ezequiel (1993). "La Planificación Educativa". De. Magisterio del Río de la Plata, Bs. As..

- Antúnez, S. y otros (1992). "Del Proyecto Educativo a la Programación del Aula". Ed. Grao, Barcelona.

- Barrón Ruiz, A. (1991). "Aprendizaje por descubrimiento", Edit. Amaru, Ediciones Universitarias. Universidad de Salamanca.

- Bartolomé Pina, M. (1988). "Investigación-Acción." Revista Bordón, volúmen 40. Sociedad Española de Pedagogía.

- Bartolomé Pina, M (1990); "Evaluación y Optimización de los Diseños de Intervención". Revista Investigaciones Educativas, volúmen 8 nro. 16, Barcelona, España.,

- Bertoni A.; Poggi H.; Teobaldo H. (1995). "Evaluación . Nuevos Significados par una práctica compleja". Edit. Kapeluz, Bs. As.

-Carr-, W. y Kemmis, S. (1988). "Teoría Crítica de la Enseñanza". Martínez Roca, Barcelona.

- Castro Paredes, Luis, (1992) "Ingeniería de la Capacitación", Tesis de Grado. Universidad de Salamanca, España.

- Cepal, Unesco (1991). "La Educación y el Conocimiento: eje de la Transformacion Productiva con Equidad", Santiago de Chile.

- Cinterplan, O.E.A. (1995). "Gestión para Instituciones Educativas: un enfoque estratégico para el desarrollo de Proyectos Educativos Escolares", M.C.E.,

Contreras, Angulo; Santos Guerra (199 1). "Evaluación Educativa y Participación Democrática". Cuadernos de Pedagogía 195. Edit. Fontalba, Barcelona.

Chavez, Patricio (1992). "Curso de Capacitación y Actualización para Planificadores de la Educación". Cinterplan, Caracas.

BIBLIOGRAFÍA

- Chavez, Patricio (1991). "La participación de la Comunidad en la Ges tión Educativa". Edit. Trillas, México.

- De Mattos, Carlos (1976). "La Planificación regional a escala nacional", Ilpes.

- Drucker, Peter F. : "Las Cinco Preguntas Más Importantes que Usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro". (Una Herramienta de autoevaluación de la Fundación Drucker para organizaciones sin fines de lucro). Granica, Buenos Aires, 1995.

- Fernández Pérez, M. (1988). "Evaluación y Cambio Educativo". Ediciones Morata, Madrid.

- Gairín Sallán J. y Darder Vidal (1994). "Organización de Centros Educativos". Edit. Prado, Barcelona.

- Gimeno Sacristán, J. (1986). "Teoría de la Enseñanza y Desarrollo del Curriculum". Ediciones REI, Bs. As..

- Imbemón, F. (1996) "La escuela, la innovación educativa, el currículum, el maestro y su formación". M.C.E., Bs. As.

- Lafourcade, P. (1971). "La Autoevaluación Institucional". Edit. Kapeluz, Bs.As

- Matus Carlos (1983). "Planeación Normativa y Planeación Situacional". El Trimestre Económico, volúmen 3, N° 199.

- Matus Carlos (1987). "Política, Planificación y Gobierno", Fundación Altadir, Caracas.

- Pichon Riviere, E. (197 1). "El Proceso Grupal", Edit. Nueva Visión, Bs.As.

- Perez Gomez, Gimeno Sacristán (1988). "Pensamiento y Acción del Docente. Desde los Estudios sobre la Planificación al Pensamiento Practico". Revista Infancia y Aprendizaje, Madrid.

- Poggi, Margarita (1995). "Los Proyectos Institucionales: de una tarea aislada hacia una implicación colectiva en la tarea" en 'Apuntes y aportes para la Gestión Curricular". Edit. Kapeluz, Bs.As.

- Quinteros Gallego, A. (1988) "La Innovación Pedagógica: Una investigación sobre las perspectivas de los profesores". Revista Enseñanza N° 6. Editorial Salamanca.

- Replad (1994). Modelo de Gestión. Geseduca Unesco- Orealc.

- Santos Guerra, M. A. (1990). "Hacer Visible lo Cotidiano". Akal Universitaria, Madrid.

- Santos Guerra, M.A. (1996). "Evalauación Educativa", tomo 1 y 2, Edit. Magisterio del Río de la Plata, Bs.As.

-Stenhouse, L. (199 1). "Investigación y Desarrollo del Curriculum. Editorial Morata, Madrid.

- Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. (1993) 2da. edición. "Evaluación Sistemática". Guía Técnicay Práctica, Edit. Paidos, Bs.As.

- Traverso, Carmen (1992). "Un Modelo de Intervención Tecnológica Crítica- Tesis de Grado, Universidad de Salamanca, España.

- Vallespín, Patricio (1993). "Manual de Planificación de Proyectos". Fundación Friedrich Naumann, Santiago de Chile.

GOBIERNO DE SANTA FE

PROVINCIA EN CRECIMIENTO

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

PRODyMES