

371.2
A 37



Ministerio de Cultura y Educación
Dirección Nacional de Gestión de Programas y Proyectos

Programa Nueva Escuela Argentina para el Siglo XXI

Seminario Regional

**"Gestión para instituciones educativas:
un enfoque estratégico para el desarrollo
de proyectos educativos escolares"**

Módulo:

"Planificación y evaluación institucional"

- ARGENTINA -

1995

INV 018812

SIG 371.2

LIB A 37

**Centro Interamericano de Investigaciones y Estudios
para el Planeamiento Educativo
CINTERPLAN-OEA**

**Programa de Formación en Gerencia Educativa
-MÓDULO VII-**

**"Gestión para Instituciones Educativas:
Una propuesta para la
construcción de Proyectos Educativos Institucionales
con un enfoque estratégico y participativo"**

Dr. Chaves S., Patricio. Consultor CINTERPLAN

**Arcila, Félix; Barrios, Andrés; González, Humberto;
Ramos, Olga; Ripa, Gabriela.
Equipo Gesep. CINTERPLAN**

Caracas, Venezuela, 1995

**(Primera versión para ser utilizada en los talleres regionales del Programa
"Nueva Escuela Argentina. Ministerio de Educación de la República Argentina).**

1995

INTRODUCCION

Iniciar el proceso de construcción de un Proyecto Educativo Institucional implica necesariamente que la comunidad educativa se formule algunos interrogantes claves como los siguientes:

1. ¿Cuál es el rol de la escuela frente a la sociedad y frente a los miembros que conforman la comunidad educativa?
2. ¿Qué es una comunidad educativa y quiénes la conforman?
3. ¿Qué entendemos por educación, por cultura, por saberes, por conocimiento, por aprendizaje, por pedagogía?
4. ¿Qué entendemos por calidad de la educación y cómo "evaluar" la calidad de la educación que brinda la escuela?
5. ¿Qué entendemos por currículum?, ¿qué entendemos por Proyecto Educativo Institucional? y cuál es la relación entre estos dos?

Estas, entre otras muchas, son algunas preguntas que permiten iniciar una reflexión a una comunidad educativa para desarrollar un proceso de transformación en la gestión de su institución.

Sin embargo, como se ha podido constatar en la historia reciente de la educación en América Latina, muchas de estas interrogantes han tenido respuesta a partir de orientaciones previamente definidas y producidas por actores externos a la escuela. Orientaciones que incluso han adquirido el carácter de prescripciones, formularios o "recetas" generalizadas a todas las instituciones sin considerar sus especificidades.

Como una premisa de base de este trabajo, se considera que los conceptos previos sobre el rol de la escuela, sobre el conocimiento y la educación, la identificación a priori de categorías y parámetros que señalen lo que se entiende por calidad de la educación constituye un "sesgo" y un "marcar el camino" que va a transitar la comunidad educativa, lo cual, cortaría la posibilidad de que efectivamente la gestión se constituya en un proceso de reflexión y construcción.

El proceso de construcción de un Proyecto Educativo Institucional debe iniciarse con la reflexión de los distintos actores que conforman la escuela a partir de estas y de otras preguntas. Se trata, sin embargo, de que las interrogantes planteadas tengan respuestas provisionales que se vayan ajustando a lo largo de un proceso de discusión permanente.

A diferencia de una "prescripción general", este documento presenta algunos criterios que sustentan, epistemológica y metodológicamente, la propuesta operativa y técnica para la

construcción de proyectos educativos institucionales. La finalidad de estos criterios es alimentar el proceso de reflexión que cada institución educativa realice desde su propia perspectiva y desde su propia realidad.

Se inicia con una breve reflexión sobre escuela y conocimiento. Posteriormente, se presentan las definiciones y los criterios que expresan nuestra concepción sobre gestión de instituciones educativas y Proyecto Educativo Institucional. Finalmente, se desarrollan las cuatro ideas básicas que fundamentan un proceso de construcción de proyectos educativos institucionales basado en un enfoque estratégico, las ideas de: totalidad, heterogeneidad, construcción intersubjetiva y participación.

A partir de estos criterios de base, este documento presenta una propuesta metodológica para que las comunidades construyan su proyecto educativo institucional. Esta propuesta metodológica está integrada por dos módulos de trabajo. El módulo I contiene el "paso inicial" para la construcción del PEI que plantea algunas líneas metodológicas y operativas a considerar en el inicio del proceso. El módulo II desarrolla la "lógica del método" y está conformado por seis "momentos metodológicos" de reflexión para la acción. Estos momentos son: 1. Construcción de la "Identidad Institucional"; 2. Construcción de la "Visión Institucional"; 3. Análisis situacional de la institución; 4. Construcción de los Proyectos Específicos y de los compromisos de acción; 5. Construcción de la Viabilidad del Proyecto Educativo Institucional; y, 6. Evaluación de la gestión Institucional.

Como se lo plantea a lo largo del documento, consideramos que una metodología no es un conjunto de formatos de diseño o presentación de un proyecto. Es decir, planificar un proyecto no es igual a diseñarlo, implica una construcción. El diseño es una estrategia o un componente del proyecto que permite su viabilidad. Por lo tanto, el procedimiento que aquí se desarrolla enfatiza en el proceso de construcción de proyectos educativos institucionales más no en el diseño de los mismos. Su objetivo es entregar módulos, criterios, momentos e instrumentos que, en su conjunto permitan construir colectivamente un proceso de planificación, no de diseño.

Desde esa perspectiva, a diferencia de una lógica secuencial de pasos en forma de "algoritmos", se trata de presentar criterios e instrumentos. Los criterios que se presentan no son otra cosa que categorías y preguntas motivadoras que permiten sistematizar el abordaje de la realidad, más no "encasillarlo". Los instrumentos no son "formatos" para el cumplimiento de formalidades específicas, son herramientas para la reflexión, participación y comunicación entre los distintos sujetos que forman parte de la comunidad educativa.

I. ESCUELA y CONOCIMIENTO.-

En América Latina ha primado el criterio según el cual la escuela y la educación tienen como función principal la transmisión de un conjunto de saberes, valores y conductas -expresados en contenidos curriculares- mediante la "entrega" de esos conocimientos que el profesor hace a un estudiante pasivo que "recibe" y que los acumula.

Desde esta perspectiva, el conocimiento es asumido como una "entidad abstracta" con identidad independiente del individuo y que se concreta en un conjunto de contenidos que son susceptibles de ser transmitidos como unidades parceladas, atomizadas de la realidad.

A diferencia de lo anterior, como punto de partida de esta propuesta, se considera que, el estudiante, como todo individuo, es un actor que modifica y es modificado por la realidad y que, por lo tanto, no es un "ser pasivo" que recibe un conjunto de saberes, valores y conductas que deben ser apropiadas por él para un ulterior comportamiento en la sociedad.

Se asume al conocimiento como construcción, es decir como producto de un proceso de elaboración y/o reelaboración individual pero fundamentalmente social, que requiere necesariamente de una elaboración del individuo inmerso en la sociedad. Es decir, "el conocimiento no es una sumatoria de saberes sino el producto objetivado y siempre contradictorio de procesos sociales, históricos, culturales y psicológicos" (Entel, 1988) que sólo es posible gracias a la práctica social del individuo.

El conocimiento como construcción implica asumir que hay un "proceso" para construirlo, que ese proceso tiene un carácter totalizador (holístico), que es necesario el "error" y la contradicción como elementos esenciales de construcción de saberes y que no se trata de aprender (simulación que implica transferencia) sino de "aprehender".¹

Desde esta perspectiva, la verdadera razón de ser de la escuela y de la educación está en la "coordinación de la acción pedagógica" y ésta consiste básicamente, en la creación de las condiciones y situaciones que permitan el desarrollo de la capacidad no sólo de los estudiantes sino también de los maestros y de todos los miembros de una institución, para participar en la producción de saberes y en la interpretación y transformación de códigos culturales histórica y socialmente producidos.

La escuela se caracteriza, entonces, por ser un espacio formalizado y legitimado socialmente para el desarrollo de acciones que faciliten: 1. La interpretación crítica de signos o saberes culturales que tienen significación universal; y, 2. La producción y transformación de saberes "construibles genuinamente".²

¹ Consideramos pertinente el concepto de "aprehendizaje" que Zubiría (1989) diferencia de "aprendizaje" porque se trata de reconstruir, interpretar y "hacer mío" aquello que yo "aprendo".

² Resulta interesante el concepto de "conocimientos construibles genuinamente" que desarrolla Entel (Op.CiT), que se diferencian de los contenidos mínimos curriculares y que consideran el "reconocimiento del carácter histórico de tales conocimientos, articulaciones con el capital cultural

Se trata de concebir a todos los sujetos de la escuela como verdaderos actores que construyen y redimensionan el conocimiento a partir de las múltiples relaciones que establecen y desarrollan. Estas relaciones no sólo son aquellas que se establecen entre el alumno y el docente en el aula de clase, sino entre los pares, entre los alumnos y su entorno, entre los actores de la escuela y la comunidad, entre los docentes, etc, en todos los espacios y momentos que conforman la institución educativa, pues todos ellos son espacios y momentos de la práctica pedagógica que es una práctica social.

que provee el estudiante a esa construcción, etc." (pág.40).

II. GESTION INSTITUCIONAL Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.-

La gestión está cargada de diversos significados y éstos dependen de los enfoques teórico-metodológicos que la sustenten y del contenido axiológico que se le otorgue.

Un primer uso de la noción de gestión es aquel que se refiere a esta como sinónimo de **administración** de una organización. La administración se entiende como una actividad gerencial que sigue el propósito fundamental de "racionalizar recursos", que perfila la imagen de empresa y evoca la figura de los directivos y responsables que se requieren para que la empresa "funcione" adecuadamente.

La otra vertiente, a partir de un enfoque metodológico diferente, incorpora el término de la "autogestión". En este caso la gestión no se ajusta al sentido de administración y se aproxima más al de "dirección" y de "gobierno" entendidos éstos no como actividades para "hacer que las cosas funcionen" sino como capacidad de **generar procesos de transformación de la realidad**. Esta noción conlleva además la idea de **participación colectiva** por parte de los miembros de una organización en los procesos de diseño, decisión y evaluación de la acción que se construye.

Desde esta perspectiva, la gestión de instituciones educativas es un **proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales**. Abarca integralmente las acciones administrativas, financieras y pedagógicas, las formas de intervención en el proceso educativo, las relaciones entre los agentes educativos, las formas de interacción de la comunidad con la escuela, en otras palabras, las múltiples relaciones institucionales expresadas en un sentido integral.

La gestión institucional asume que la construcción del conocimiento y la cultura no tiene como centro único al currículo escolar en su sentido limitado, que la realidad no puede ser explicada e intervenida solo con los contenidos que se obtienen en el aula de clase, que no solo la familia y los maestros son quienes enseñan y que las tareas de los agentes involucrados se vuelven más enormes, más complejas y más comprometidas.

La gestión institucional concibe que la realidad histórica que se quiere comprender debe conducir a la acción; y que por lo tanto es necesario acercarse hacia nuevas formas y estrategias de investigación de esa realidad, que impliquen no solamente un espíritu investigativo diferente, sino la posibilidad de analizar, procesar y plantear alternativas de solución a los problemas y acciones para la modificación de la vida misma de la institución.

La gestión institucional rebasa los muros de la escuela, su administración formal, los agentes educativos tradicionales y se ubica en la comunidad para la búsqueda de la ampliación de espacios democráticos y participativos.

Concebida de esta manera, la gestión de una institución educativa tendrá como fines a:

- a. La construcción permanente, procesal y colectiva de significados por parte de la comunidad educativa a partir de códigos comunes que permitan avanzar en la consecución

de una "utopía concreta" es decir, de una "institución deseada".

- b. La identificación, explicación, transformación y resignificación de la "cultura escolar": condiciones, situaciones, prácticas, dinámicas, en fin, relaciones que a todo nivel se desarrollan entre los distintos actores que forman parte de la institución.
- c. La continua identificación y construcción de determinados logros educativos institucionales que se expresen en la construcción y resignificación de saberes, la consolidación y aprehensión de códigos culturales históricamente contruidos y, en última instancia, el desarrollo de la autonomía de los estudiantes como actores para insertarse críticamente en la transformación de procesos sociales.
- d. La creación de las condiciones para que la escuela modifique su rol como "actor social prioritario" capaz de incidir en procesos sociales más amplios que el educativo y que abarquen distintos ámbitos de la sociedad y de la cultura no sólo local sino nacional.

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.-

Como decíamos anteriormente, la gestión de la institución educativa se concreta en la construcción de un **Proyecto Educativo Institucional (PEI)**. Se trata entonces, no de la formulación de un documento o de un plan-libro que consiste en un mero formulismo o exigencia burocrática que, en ocasiones, demanda la supervisión educativa o cualquier autoridad del sistema.

El proyecto educativo institucional es 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 la identidad construye continuamente su visión institucional.

De acuerdo con la realidad y las necesidades de la comunidad educativa, con sus desarrollos, sus recursos, sus limitaciones y sus características específicas, el proyecto educativo institucional desarrolla acciones pedagógicas, científicas, tecnológicas, culturales, sociales, artísticas, ecológicas, pero desde una perspectiva integral que consulte la realidad y apunte a construir los distintos significados que, en los diferentes ámbitos de la gestión, se requieren.

Apunta fundamentalmente a la identificación, a la explicación y a la transformación de los procesos institucionales. Se entienden por procesos institucionales a las múltiples relaciones e interacciones que se establecen en la escuela y entre esta y la comunidad. Es decir, relaciones que se establecen entre los distintos actores y entre estos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos que requieren, inicialmente, de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.

En términos generales, el PEI consiste en un continuo e integrado proceso en el cual los distintos actores de la institución:

- Identifican y construyen "códigos" comunes,
- Reflexionan sobre las relaciones presentes y posibles,
- Identifican y explican problemas y fortalezas de la institución,
- Asumen compromisos de acción reales,
- Viabilizan esas acciones,
- Transforman esas relaciones,
- Reflexionan nuevamente sobre lo actuado para alimentar una nueva identificación y construcción de códigos comunes.

Operativamente, el PEI identifica, aborda y permite la construcción de:

- a. La "escuela concertada": construcción de códigos comunes y establecimiento de reglas de juego institucional.
- b. La "escuela que tenemos": identificación y reconocimiento de la identidad institucional.
- c. La "escuela que deseamos": identificación y construcción de la Visión institucional.
- d. La "escuela apropiada": construcción de proyectos específicos y de compromisos de acción.
- e. La evaluación de la gestión institucional.

En el proyecto educativo institucional confluyen todos los actores involucrados en el proceso educativo:

- a) Los maestros
- b) Los estudiantes
- c) Los directivos de la institución
- d) El personal administrativo
- e) Los padres de familia
- f) Los representantes de las distintas organizaciones de la sociedad civil: vecinos, empresarios, trabajadores, gremios, etc.
- g) La universidad
- h) Otros, que a juicio de la escuela sean necesarios.

En definitiva, el Proyecto Educativo Institucional constituye:

- a) Un proceso continuo, flexible y participativo que permite **sistematizar, sustentar, optimizar y concretar** la gestión institucional, a través de una real orientación, conducción y desempeño colectivo.
- b) Un proceso abierto que respeta los tiempos requeridos por la escuela para su construcción, y que cuenta con materiales de apoyo para facilitar la comunicación entre los actores participantes.

- c) El significado común a construirse colectivamente a partir de la identificación de los criterios de logro y éxito de la institución, de su identidad y de su visión, y del desarrollo de los compromisos de acción de los actores. Por lo tanto, se erige en el **proyecto de la comunidad educativa** que le da vigencia, continuidad y perfil propio a la institución.
- d) Un proceso participativo que persigue la representación de todos los grupos o actores presentes en la dinámica de la institución y que entiende que la participación tiene carácter estrictamente voluntario.
- e) El proceso de articulación de los objetivos estratégicos de la educación nacionales con las prácticas y los procesos reales de la institución y del nivel local.
- f) Un proceso para la creación y recreación de la "cultura escolar" a través de la construcción de espacios de comunicación interactiva.
- g) No es un proceso paralelo a la dinámica cotidiana de la escuela sino que respetando una dinámica inicial la transforma.

III. EL ENFOQUE ESTRATEGICO PARA LA GESTION DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES.-

El desarrollo de la "Teoría de Sistemas" en la actualidad presenta una influencia notable en el ámbito de la educación y de la planificación social y educativa (Ver. Tayler, P.1991, Kaufman, R. 1982; Collerete, P, 1988, y, Castrejón, O. 1985, entre otros.).

En términos generales, un sistema es **una totalidad de partes separadas que trabajan en interacción para lograr objetivos determinados**. El sistema se caracteriza por el intercambio que realiza con el medio ambiente y por su adaptabilidad a él sin destruirse.

En el ámbito de la educación, las propuestas metodológicas que se sustentan en un enfoque sistémico, proponen analizar a la educación como un subsistema que forma parte de un sistema general que es el sistema social. Desde esta perspectiva, lo prioritario es identificar cuáles son los insumos que entrega el entorno o medio ambiente al sistema, cuáles son los componentes internos del sistema educativo y sus relaciones; y cuáles, son los productos que éste entrega a ese medio ambiente o entorno.

En el nivel institucional, el enfoque es recursivo y plantea que, a su vez la escuela es un sistema abierto que interactúa con su entorno que es la comunidad, y por lo tanto para intervenir en éste, es necesario analizar cómo se produce la lógica INSUMO-PROCESO-PRODUCTO dentro de la institución educativa.

Desde el punto de vista axiológico, este enfoque, con sus distintas variantes, asume que el desempeño y la calidad de una institución educativa está en la calidad de los "productos que genera": los alumnos, en función de la adaptación y utilidad que este producto tenga en el entorno social. Una variante de este enfoque, vigente y hegemónica en la actualidad, es la que analiza la calidad de la educación en función de la producción de los recursos humanos funcionales a los nuevos requerimientos de la globalización de la economía.

Si bien no es objeto de este trabajo analizar detenidamente a los supuestos del enfoque sistémico y sus implicaciones en los procesos educativos y de gestión escolar, señalaremos en lo que sigue algunas observaciones pertinentes para nuestra propuesta y a partir de las cuales se presentan las ideas que sustentan el enfoque estratégico para la gestión institucional.

En términos generales se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralistas y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de "un" análisis "objetivo" de la realidad social y que plantean la "homogeneidad" de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación.

La planificación y la gestión social se entienden, fundamentalmente, como **un proceso** que no solo contiene las técnicas de elaboración de un plan, sino que refleja las relaciones, los intereses y la

participación de los grupos o actores que comparten la acción social y el espacio en donde ésta se desarrolla.

Desde una perspectiva operativa, consideramos que el enfoque estratégico -que lo percibimos como una derivación de la dialéctica en el campo de la planificación-, permite vincular lo fenoménico con lo esencial, lo cuantitativo con lo cualitativo, lo general con lo particular, generar procesos de inducción y deducción; y articular lo racional y lo sensorial en la comprensión de la realidad. En fin, permite explicar y reconstruir la realidad social desde una visión integral.

En el ámbito específico de la planificación y la gestión educativa, el enfoque estratégico es un cuerpo teórico-metodológico que sustenta una lógica del método para construir los Proyectos Educativos Institucionales y para transformar la gestión de una institución educativa. Se basa en la reflexión, la comprensión, el compromiso y la participación real de los actores involucrados.

En relación con las instituciones educativas, comenzamos diciendo que gestionar una institución y construir un Proyecto Educativo Institucional con el enfoque estratégico implica la consideración de cuatro ideas fundamentales:

- 1.- **La Idea de "Totalidad"**: La institución y la gestión educativa como un espacio y un proceso integral.
- 2.- **La idea de "Heterogeneidad"**: La institución y la gestión educativa como un espacio y un proceso en el cual interactúan heterogéneamente sujetos y actores.
- 3.- **La idea de "Construcción Intersubjetiva"**: La gestión institucional es un proceso de construcción colectiva y permanente de los distintos actores que conforman la institución.
- 4.- **La idea de "Participación"**: La construcción colectiva y permanente sólo es posible con la participación real de los actores de la institución.

1.- La Idea de "Totalidad": La institución y la gestión educativa como un espacio y un proceso integral.-

Las propuestas de gestión basadas en el enfoque sistémico, consideran a la planificación y al planificador como un "evento" y un actor externo que puede analizar la realidad de la escuela como un conjunto de partes o subsistemas. La escuela, entonces, se analiza y se intenta administrarla a partir de unidades (subsistemas) que si bien conforman un todo (el sistema), compartimentalizan a la institución. De allí la diferenciación que se realiza entre gestión curricular y gestión administrativa, entre proyecto pedagógico y proyecto institucional.

Desde el enfoque sistémico, la gestión educativa tiene como función adecuar cierto tipo de procesos para generar determinados resultados. Los procesos son entendidos como relaciones insumo-producto entre los componentes o subsistemas del sistema general y no como interacciones complejas entre individuos y entre estos y su medio ambiente. En esa óptica, a través de cierto tipo de acciones que afecten básicamente a los insumos del proceso, - modificaciones de los contenidos y de las técnicas de enseñanza, cambios en los textos escolares, en fin, mejoramiento de los insumos- se podría mejorarse la calidad de los resultados educativos.

Desde esta perspectiva, la calidad de la educación esta sustentada en criterios de eficacia interna y externa. Puede ser medida a través de variables discretas como la retención, la prosecución, la repitencia, etc., que son variables que tienen su origen en relaciones determinísticas de causalidad y que constituyen a la calidad en un concepto abstracto, neutro, objetivo, en un "modelo" válido para cualquier institución y cualquier sociedad.

El enfoque estratégico considera que la escuela no puede ser analizada y su desempeño no puede ser evaluado a partir de un modelo de "entradas" y "salidas" propias del análisis funcional-estructuralista. La escuela es mucho más que "una caja" donde ingresan alumnos y salen egresados con un determinado perfil de salida. Es fundamentalmente un espacio social donde se verifican procesos, y los procesos son relaciones caracterizadas por actos de comunicación que expresan heterogeneidades, diferencias y particularidades propias de la comunidad en la cual la escuela se inscribe y de la cual forma parte, así como de los individuos que interactúan en ella.

Efectivamente, la forma como se presentan las dinámicas y las prácticas de la escuela, por ejemplo, la acción de los actores en función de objetivos comunes, el estilo de dirección, el "ambiente institucional", la forma de tomar decisiones, la participación de los actores en las actividades de enseñanza-aprendizaje, entre otros, son procesos que contribuyen en gran parte al desempeño escolar de una institución, independientemente del nivel socio-económico de los alumnos u otros factores externos.

Si como planteábamos anteriormente: 1) la escuela debe permitir la constitución de condiciones para el "aprehendizaje" de los sujetos a partir de los distintos procesos que se llevan a cabo en la institución; y, 2) Si entendemos a los procesos como relaciones -interacciones- del individuo con su medio y con otros individuos, entonces, el proceso pedagógico de la escuela se verifica en todo espacio escolar, en toda la institución y en todo momento.

Desde esa perspectiva, la relación didáctica que se realiza en el espacio del aula es solamente una de las múltiples relaciones que se generan dentro de la escuela, las otras también constituyen relaciones que hacen posible el aprehendizaje, es decir son también relaciones pedagógicas de la institución.

Por esta razón, la actividad pedagógica y el curriculum se entienden desde un punto de vista más amplio y complejo. No solamente como el conjunto de contenidos a ser transmitidos a los alumnos a través de un proceso de "formación" y que se presentan en planes y programas de estudio, sino como el conjunto de las relaciones -procesos- condiciones y situaciones que permiten la verificación de un proceso de "aprehendizaje" y que abarca las múltiples actividades que se realizan en la escuela. Esas relaciones - en la cotidianidad- constituyen dinámicas, prácticas y vivencias que adquieren una relevancia prioritaria en relación con los logros de la escuela.

Una visión integral de la escuela y de la educación implica, entonces, una visión integral del curriculum. Una gestión integral permite hacer transparente el llamado "curriculum oculto", es decir aquel que está más allá de los contenidos, aquel que adquiere su concreción en las dinámicas, en las prácticas, en las relaciones y en las situaciones escolares que posiblemente no constan en un plan o programa pero que son fundamentales para los procesos pedagógicos y para los logros educativos de una institución.

La escuela no puede ser dividida en conjunto de acciones y espacios delimitados que atienden a una lógica administrativa y a una lógica pedagógica o curricular -tradicional división entre gestión administrativa y gestión curricular-. La escuela es una institución integral en la cual los distintos individuos interactúan, para la consecución de los logros de la institución educativa. Por lo tanto, separar la gestión curricular de la gestión administrativa implicaría admitir que el curriculum es solamente un conjunto de contenidos a ser transmitidos y que éste se verificaría, solamente, en la didáctica del aula y no en otro espacio o relación.

Con el enfoque estratégico, el concepto de calidad de la educación, pasa de ser un concepto absoluto, neutro, "escencial e inmutable" (Edwards, 1993), y pasa a ser un juicio de valor que se entrega a un determinado proceso o resultado educativo, caracterizado por su relatividad, en tanto compromete un juicio que otorga determinada persona o institución. Desde esta perspectiva, si el concepto de calidad es relativo y difícilmente puede admitir una definición completa y terminada, una educación de calidad, más que al aprendizaje o la repetición de cierto tipo de contenidos, hace referencia a las interacciones cotidianas que se presentan en la escuela, al clima institucional en el cual se presentan esos procesos, a las condiciones y situaciones en que se hacen posibles la construcción, interpretación y transformación de los saberes, es decir en última instancia a los procesos que se verifican en la institución.

La idea de totalidad tiene las siguientes implicaciones prácticas:

1. La identificación y el análisis de los procesos permitirá tener una visión mayor sobre las dinámicas, las prácticas y las vivencias que están presentes en la práctica integral de la escuela. Permitirá, identificar **"problemas específicos" - pero integrales-** que se presenten en la escuela, vincular la problemática a los resultados y logros de la

institución; y, desarrollar propuestas de acción que apunten a mejorar la dinámica interna de la escuela.

2. Por otro lado, permitirá la identificación y explicación de factores y situaciones positivas de la escuela que se constituyen en "fortalezas" y que al abordarlas e incidir en ellas pueden generar cadenas multiplicadoras y simuladoras por parte de otros individuos y otras relaciones.
3. Tanto la identificación de "problemas" como de "fortalezas" institucionales requiere de análisis integrales que consiste en identificar en forma participativa las múltiples causas o factores que producen el problema o la fortaleza - factores o causas relevantes-, causas de orden interno y externo a la escuela, y que se constituyen en "prioridades" de la gestión institucional a ser trabajadas en un tiempo determinado.
4. Es necesario que como un "momento" fundamental de la construcción del PEI se identifiquen los criterios de éxito de los logros educativos de la institución. Esto pasa por un análisis de la política educativa nacional para identificar los parámetros de la calidad de la educación que tiene el conjunto del sector educativo, pero también, por construir colectivamente en la institución los criterios de calidad de sus logros y resultados, es decir, por otorgarles a los resultados un "juicio de valor" para definir su calidad.

Se trata, justamente, de establecer una relación dialéctica entre los procesos y los resultados y no de una división que indique qué es efectivamente un proceso y que es un producto cuando estos están íntimamente ligados en una visión procesal e integrada de la escuela.

Por lo tanto, si la escuela y la gestión escolar - su forma de organización- se caracterizan por ser jerárquicas y autoritarias, entonces, se estará preparando a los alumnos para su integración en una sociedad con estructuras sociales, políticas y económicas autoritarias. Por el contrario, si la gestión escolar es democrática y participativa, es decir si las relaciones que en ésta se establecen son de orden dialógica y activa, seguramente se estará preparando a los niños y los jóvenes para una vida libre, tolerante y justa. En otras palabras, la experiencia de la organización y de la gestión de la vida escolar cotidiana tiene más peso en la formación de los niños y los jóvenes que aquellos contenidos formales que intentan configurar su conciencia cívica.

2.- La idea de "Heterogeneidad": La institución y la gestión educativa como un espacio y un proceso en el cual interactúan heterogéneamente actores y sujetos.

Una visión sistémica de la gestión se basa en considerar que el funcionamiento y la supervivencia del sistema depende de una adecuada y funcional relación insumo-producto entre los distintos componentes. Desde esta premisa, todo tipo de contradicción debe ser desplazada del sistema y debe mantenerse una suerte de "espacio lineal y homogéneo". No se identifican, entonces, ni se consideran las contradicciones y los conflictos como factores fundamentales de los procesos sociales. Se trata de acciones aisladas que deberán ser "desfuncionalizados" pues son ajenas y negativas para el sistema.

A nombre de los "espacios de convivencia", se trata de que en la escuela se logre consensos ficticios y aparentes en los cuales una suerte de "homogeneidad" de criterios, de valores y de visiones de los distintos sujetos que forman parte de ella, constituya la base para la construcción de una gestión eficaz y eficiente.

A partir del enfoque sistémico, la política educativa de América Latina en las últimas décadas ha tenido como premisa la consideración de que todas las escuelas del ámbito de acción del Estado son similares. Atribuye características de las escuelas urbanas-tipo, a aquellas del medio rural y urbano-marginales. No se ha considerado que muchas instituciones están conformadas por comunidades con las cuales interactúan, en cada caso, de forma diferente y que la "cultura escolar" es distinta y tiene sus especificidades dependiendo del tipo de organización, de los actores presentes y de su forma de interactuar.

Los enfoques sistémicos vigentes de gestión parten del criterio según el cual los individuos, agentes y actores que intervienen en la institución, por ejemplo los alumnos, tienen características similares: iguales vivencias y experiencias, similar situación familiar, económica y social, análogas formas de interrelacionarse, en fin, parten de patrones de comportamiento y de desarrollo integral de los individuos a partir de modelos homogéneos, previamente establecidos. En pocas palabras, se podría decir que los enfoques y las metodologías tradicionales de planificación y gestión educativa han sustentado su propuesta en un criterio de "homogeneidad" institucional e individual.

Lo anterior contradice una premisa básica: la experiencia, la vida cotidiana de los individuos y las prácticas y relaciones de cada institución no son homogéneos ni lineales.

La gestión de la escuela desde una perspectiva "homogeneizante" conlleva las siguientes implicaciones de orden metodológico:

1. La consideración de que todos los agentes educativos tienen igual posición frente a un proyecto educativo institucional; es decir, que no existen contradicciones en su desarrollo y que de existir, es necesario "solucionarlos".
2. La aceptación de que es válido un "único" y excluyente modelo de organización y una "única" metodología de planificación y gestión para todas las instituciones educativas.

Con relación al primer punto, el enfoque estratégico parte del criterio según el cual, en toda

institución, y obviamente en toda comunidad educativa, están presentes múltiples individuos y actores, cada uno de ellos con su propias vivencias, experiencias, perspectivas, intereses y forma de tomar posición frente a ellas y frente a un proyecto educativo institucional. Cada agente de una comunidad educativa hace su propio análisis de la realidad educativa y no hay análisis sin intencionalidad. Es decir, en la realidad, no hay posibilidad de que un planificador adopte una posición externa a la institución para modificarla, pues, forma parte de ésta.

Surge aquí el concepto de "autoreferencia" (Matus, C. 1987) y el de "posicionamiento" (Rovere, M. 1993) que consiste en la fijación o determinación del lugar desde donde el actor analiza una situación y que, llevado al ámbito de la gestión educativa, significa que en la escuela y frente a la gestión educativa hay "heterogeneidad" de individuos y actores, quienes toman posicionamiento de acuerdo con:

1. Su ideología (intereses),
2. Su experiencia (cotidianidad), y
3. Su intencionalidad (fines).

La gestión institucional, entonces, como una práctica social no se restringe al cumplimiento de propósitos formales sino que debe atender compromisos, demandas, presiones y expectativas sociales de toda índole. Es un proceso de orden técnico y político pues implica la presencia de un elemento consustancial en el desarrollo de las actividades de la gestión y la planificación institucional: **el conflicto** en los procesos educativos.

Es necesario por lo tanto, **en la gestión institucional, identificar, analizar y develar, mediante múltiples estrategias, las contradicciones y los conflictos actuales y potenciales** que, debido a la heterogeneidad de los actores, están presentes en la escuela y la comunidad.

No se trata de construir falsos consensos, se trata de admitir que hay diferencias entre los individuos y los actores y que estas en un momento determinado se presentan como contradicciones que deben ser evidencias pues son consustanciales en todo proceso educativo.

La gestión institucional deber hacer posible el poner sobre "el tapete" estas contradicciones, no ocultarlas, pues sólo a partir de estas se puede construir una "utopía concreta" y no falsos consensos, y por lo tanto falsos procesos de construcción de un proyecto educativo institucional.

Lo anterior implica que en cada momento del proceso de construcción del PEI se busquen en primer lugar "códigos comunes" que permitan sentar un "piso básico" sobre el cual estar de acuerdo sin coincidir en todo lo que se plantee, pues, a lo largo del proceso se irá construyendo el verdadero significado del momento y del PEI mismo.

La constatación de la "heterogeneidad" de actores en una institución educativa conlleva, con referencia al segundo punto, el criterio de "heterogeneidad" de instituciones educativas. Las diferencias y las contradicciones propias de cada escuela vuelven, en la mayoría de los casos, irrepetible un modelo de organización y de gestión que puede haber sido adoptado por otra institución. Las relaciones -procesos- que se generan entre los distintos actores, los problemas y factores que se presentan en esos procesos específicos, en última instancia, la vida interna de

cada institución y su interrelación con la comunidad determinan el tipo, la forma y las características de la metodología a desarrollar, el tipo de organización a construir y las técnicas de gestión a utilizar.

En esta línea, no se trata de adaptar la realidad de las instituciones a un modelo; sino, de construir, a partir de las necesidades, las voluntades y las evidencias propias de cada institución "su" propio modelo organizativo y de gestión.

Consideramos que el aporte de este trabajo está en presentar criterios de orientación que sustentan un enfoque metodológico, para que la construcción y el desarrollo de metodologías y el uso de las técnicas se realice en cada lugar y circunstancia concreta, a partir del análisis de los procesos específicos y, con base en la correlación de actores y fuerzas pertinentes a cada institución.

La idea de la heterogeneidad en el proceso de gestión institucional implica además la idea de la **necesaria construcción de la viabilidad de la gestión durante todo el proceso**. Efectivamente, si consideramos que cada actor tiene distinto posicionamiento sobre el PEI y su construcción (aún la forma de comprenderlo y asumirlo en el punto de partida es distinto), y en última instancia, cada actor tiene distinta forma de asumir cuál es la "escuela deseada", es obvio que en ese proceso de construcción, la comunidad educativa deberá interactuar con actores externos e internos de la institución que, posiblemente, se opongan (explícita o implícitamente) al proyecto que se está construyendo colectivamente. El juego estratégico se pone en juego y es necesario, entonces, la construcción de distintos tipos de estrategias, entendidas estas como **acciones que permiten confrontar y procesar conflictos con miras a viabilizar el Proyecto Educativo Institucional y construir la "escuela deseada"**.

El criterio de viabilidad cruza todo el proceso de construcción del PEI, pues implica que los actores en cada "momento" metodológico de construcción, reflexionen sobre algunas preguntas claves que refieren a actores que no están presentes en ese espacio de construcción, a su interés por el PEI y a la capacidad de acción o poder que tienen para apoyarlo o enfrentarlo.

3.- La idea de "Construcción Intersubjetiva": La gestión institucional es un proceso de construcción colectiva y permanente de los distintos actores que conforman la institución.

Es común escuchar como una calificación peyorativa que enfoques como el que aquí se plantea, son "subjetivos" y no responden a criterios de "objetividad" en el análisis y en los diagnósticos que sustentan los procesos de planificación y gestión.

A partir de la idea de la "heterogeneidad", el enfoque estratégico-dialéctico considera que no hay externalidad posible frente a los hechos sociales. Que todo sujeto que analiza o quiere intervenir en la realidad está inmerso en ella y tiene su propia forma de aprehenderla y conocerla y, obviamente de posicionarse ante ella.

El criterio de "objetividad" como "la acción de descarte de las nociones preconcebidas, para anteponerles el criterio de la razón" (Durkheim, 1983) que sustentan los enfoques sistémico-positivistas y que propugnan los sistemas "sin sujetos", han sido profundamente cuestionados por varios autores en el ámbito de la planificación (Habermas, 1982; Matus, 1987; entre otros); y, frente a esta premisa, se ha propuesto el criterio de "**reconstrucción intersubjetiva**", que consiste en la interacción y articulación de la explicación que realizan distintos sujetos, sobre un mismo hecho o proceso social, a partir de su perspectiva, autoreferencia y posicionamiento en la realidad.

Cómo bien lo afirma Habermas (1982) sólo a través de la construcción intersubjetiva se puede conocer la realidad en forma integral y amplia.

En la gestión de instituciones educativas, la reconstrucción intersubjetiva consiste en **una explicación compartida entre los diferentes actores de la escuela, sobre los hechos, procesos, resultados, problemas, fortalezas que se presentan en los diferentes ámbitos de la vida escolar para la construcción de espacios y acciones conjuntas y comprometidas**. Este tipo de explicación permite construir una visión más amplia del carácter dinámico de las situaciones y de la realidad escolar, del proceso pedagógico y, por lo tanto, una propuesta de acción más rica, en cuanto plantea el compromiso de todos los sujetos intervinientes en esa explicación.

Considerar, como referente fundamental, la percepción, el posicionamiento y la forma de asumir y explicar la realidad institucional por parte de los actores a quienes involucra el proyecto educativo institucional es la única forma de garantizar la participación real de los actores y, por lo tanto, mejores niveles de adecuación, pertinencia y viabilidad de los proyectos institucionales.

La idea de la construcción intersubjetiva lleva también implícita, la premisa de que la planificación no busca el análisis objetivo de la realidad, por lo tanto su criterio de validación no es la verdad, su fin último es **la transformación de la realidad institucional**, por lo tanto, su criterio de validación es el cambio de una situación real de la institución y la construcción de una institución deseada a partir de la acción colectiva.

En términos de la gestión institucional, la idea de la "construcción intersubjetiva" implica

necesariamente que la comunidad educativa:

1. Construya códigos comunes para el proceso de construcción, es decir acuerden sobre que se va a construir, y de qué manera se va a entender las categorías claves del proceso.
2. Identifique y construya continuamente las características de la escuela deseada, es decir los criterios y parámetros de calidad de los logros institucionales, a partir de la consideración de la política educativa nacional y regional, y de la consideración de que la calidad es un "concepto relativo" que implica un juicio de valor también necesario de ser construido.
3. La explicación colectiva de las relaciones, dinámicas y procesos que inciden positiva o negativamente en la construcción de la "escuela deseada".
4. El compromiso de cada uno de los actores para transformar esos procesos y esas dinámicas.

Por otro lado, la idea de la construcción intersubjetiva implica además, la idea de la "retroalimentación" continua y constante del proceso de gestión. Para lo cual, cobra relevancia el criterio de la "evaluación" como proceso integral y consustancial de la gestión. No como una fase o etapa de la planificación, sino como un proceso de indagación continua entre todos los actores para explicar básicamente: Cómo se modifican las relaciones institucionales?, Qué significados se han construido colectivamente?, Cómo nos acercamos a la escuela deseada?. Todo lo anterior, sólo es posible si se concibe a la evaluación como un proceso de reflexión a partir de parámetros construidos anterior y colectivamente.

4.- **La idea de "Participación": La construcción colectiva y permanente sólo es posible con la participación de los actores de la institución.**

Como se ha venido repitiendo reiteradamente, un proyecto social institucional no es responsabilidad de una persona, sino un compromiso de todos los actores involucrados en la institución.

Pero, la participación de un actor no es un "componente" de la gestión, ni es una actividad que se "añade" en la planificación, práctica muy común para legitimar los resultados de la planificación. La participación al igual que la viabilidad y la evaluación es un elemento consustancial del proceso de gestión y construcción del PEI asumido desde una perspectiva alternativa a la tradicional. Esto sólo se logra a partir de asumir a la participación, no como la acción informativa que cumplen los actores en la construcción del PEI, sino, a través de:

1. La intervención de los actores en la construcción intersubjetiva de códigos comunes para interpretar y definir los criterios de calidad de los logros y los resultados así como de todos los significados del proceso.
2. Un proceso de continuo aprendizaje en el cual participación sea un "saber" relevante a ser construido.

La participación deviene, así, en un proceso estratégico que cruza todo el proceso de gestión, no solamente de proposición sino de transformaciones socio-políticas y culturales que buscan un camino para la verdadera democratización de las oportunidades educativas y para redefinir una práctica en el papel de la educación y en los procesos de desarrollo a nivel nacional. La participación no sólo se concreta en la escuela sino que se ejercita en ella.

Nuestra propuesta de participación se concreta en el postulado según el cual todos los actores: profesores, comunidad, padres, directivos, alumnos, etc. opinan, deciden, ejecutan y evalúan la gestión educativa.

Lo anterior conlleva una redefinición de comunidad educativa. Coincidiendo con Argumedo, (1982) entendemos por comunidad a "un grupo de personas, ligadas por constantes de tiempo y espacio, que, a partir de una determinada inserción histórica, tienen un conjunto de intereses comunes, suficientes como para dar origen a un proyecto propio." Esta concepción amplía el grupo social que se entiende como comunidad y no lo restringe a las familias de los alumnos; y, por otro lado, a diferencia del concepto tradicional de comunidad educativa, la comunidad se la entiende constituyendo, y constituida por, un proyecto propio en función de sus intereses: la construcción conjunta de la escuela deseada.

Esta propuesta de participación implica la revalorización de todos los actores educativos. Sin embargo, no se trata de proponer la desaparición del papel del docente, de los directivos o de los administradores de la institución educativa, pues, ello conllevaría el empobrecimiento de las condiciones para la construcción del conocimiento y de las prácticas pedagógicas específicas. Está claro que en una actividad tan delicada como la educativa es importante la revalorización del rol profesional de los especialistas quienes tendrán el papel fundamental en la gestión educativa pero

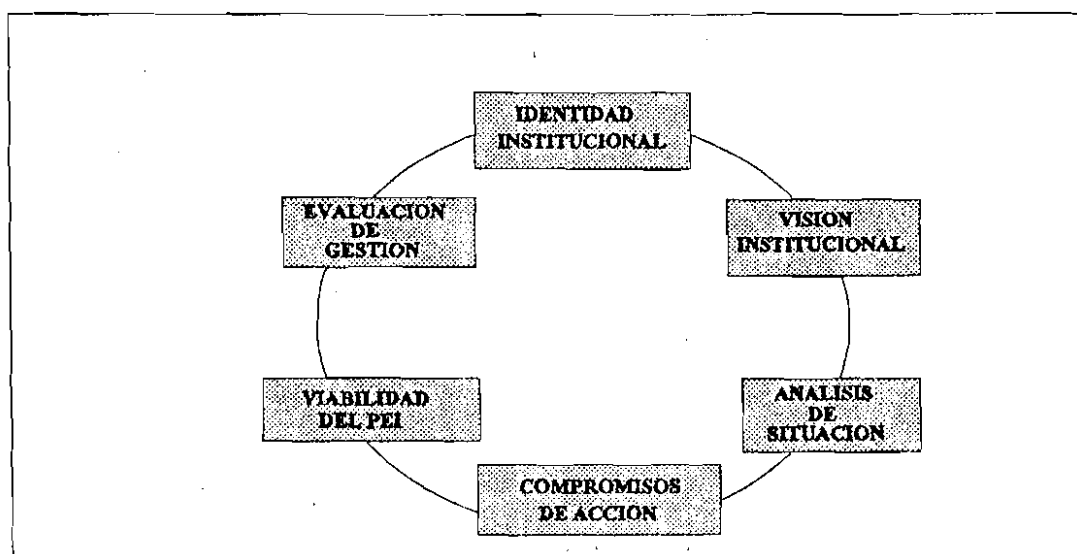
en forma flexible, para permitir la incorporación de la comunidad mediante su intervención en la construcción intersubjetiva de la "cultura escolar" tomando como referencia el conocimiento y la experiencia de quienes están capacitados para ello. Se trata, en fin, de flexibilizar el rol del docente y de la institución, con el fin de involucrar realmente a la comunidad en el proceso educativo.

LA LOGICA DEL METODO: MOMENTOS PARA LA GESTION INSTITUCIONAL.-

El Proyecto Educativo Institucional es el proceso que 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 "institución deseada".

Para la construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se propone un proceso metodológico organizado en seis momentos de "reflexión para la acción" (Ver gráfica 1) que, como su nombre lo indica, son momentos flexibles - y no etapas- que pueden adecuarse de acuerdo con las características de cada una de las instituciones y de las comunidades educativas que se apresten a iniciar una transformación de la gestión institucional.

GRAFICO 1



COMO PROCEDER? UNA PROPUESTA A LA REFLEXION Y A LA CONSTRUCCION.

Antes de proceder al desarrollo de los "momentos" metodológicos propuestos en esta metodología, es importante considerar algunas interrogantes que constituyen un referente para la utilización de esta propuesta.

- **Qué vamos a encontrar en este documento?.**

Criterios, preguntas e instrumentos que permitan construir a cada institución su propia metodología de construcción del PEI, a partir de la reflexión colectiva de la comunidad educativa.

Cada uno de los "momentos metodológicos" propuestos contiene los siguientes elementos:

1. **La presentación del momento, el resultado formal a conseguir y el "significado" a construir en el proceso que se desarrolle.**
2. **Preguntas motivadoras para la reflexión que permitan orientar el proceso a desarrollarse en cada "momento".**
3. **Criterios generales y específicos para el trabajo técnico y operativo que ayude a la reflexión y a la construcción en cada "momento".**
4. **Instrumentos y técnicas que tienen como fin "convocar" a la reflexión y desencadenar los procesos de construcción.**
5. **Criterios y preguntas claves para evaluar cada momento y retroalimentar todo el proceso de gestión y de construcción del PEI.**

- **Cuál es el procedimiento a seguir?.**

La comunidad educativa, la institución y su realidad definen el procedimiento a seguir. Los momentos presentados no responden a una secuencia rígida. Cada una de las instituciones considerará si debe pasar o no por todos los momentos que aquí se presentan o cuál debe ser la secuencia a seguir, es decir qué momento antecede a otro. Sin embargo, es importante aclarar que el orden que se plantea responde a los criterios del enfoque estratégico.

- **Qué es lo más importante de esta metodología para la construcción del PEI?**

Consideramos más importante al proceso de construcción del PEI que al "resultado formal" que se produce en cada uno de los momentos. Esto quiere decir que llenar un formulario, diligenciar una matriz o trabajar con un instrumento, como algunos posibles resultados formales del PEI, sólo tienen relevancia cuando han generado o han sido generados a partir de un proceso "construido colectivamente". Sin embargo, es de suponer que el proceso lleve a la formulación y presentación de adecuados y colectivos "resultados" formales necesarios para un proceso de planificación.

Qué es común para todos los "momentos" ?

El eje central del proceso está en la "construcción intersubjetiva" de cada uno de los momentos. La construcción intersubjetiva consiste básicamente en la **reflexión-acción-retroalimentación de la acción** que la comunidad educativa realiza colectivamente y se concreta en los siguientes pasos que se podrían realizar en cada uno de los "momentos":

1. **CONSTRUIR CODIGOS COMUNES:** implica llegar a un nivel de acuerdo en la comunicación que se establece entre los individuos, es decir aquello sobre lo que están conversando. Consiste además en la identificación de lo que van a hacer en cada momento.

Algunas preguntas posibles son:

- Sobre qué estamos hablando?
- Todos los presentes comprendemos lo mismo por la palabra y la pregunta que nos convoca?
- Cuál es el resultado formal y no formal que vamos a lograr en cada "momento" y cómo lo vamos a hacer?
- Qué repercusión tiene lo que vamos a hacer en la escuela?

2. **EXPLICAR LAS RELACIONES PREDOMINANTES DE CADA MOMENTO:** Consiste en la identificación de los actores que estarán presentes -o no-, pero que tienen relevancia para la construcción del proceso y del resultado de cada uno de los momentos. Se trata, además, de explicar las relaciones -interacciones- que se establecen con esos actores. El interés y el poder que estos tienen para permitir, facilitar o impedir que cada uno de los "momentos" se lleve a cabo y se logren los resultados propuestos, en otras palabras, para construirle viabilidad a cada "momento". Esto se podría realizar a partir de la reflexión sobre:

- Quiénes están presentes?, quiénes deberían estar presentes?
- Por qué no están presentes?
- 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 con ellos?
- Qué recursos vamos a utilizar?

3. **CONSTRUIR LOS COMPROMISOS DE ACCION:** Se trata de asumir responsabilidades reales en forma participativa para llevar adelante el proceso y para lograr los resultados propuestos en cada "momento". Cada actor plantea los compromisos de acción necesarios para llevar adelante cada uno de los momentos.

- Qué estoy dispuesto a ceder, a entregar o a negociar?
- Cuál es mi compromiso o compromisos para llevar adelante este "momento"?
- Cómo lo voy a hacer?
- Mi compromiso depende de alguien más?, de quién?
- Cómo se verificará el cumplimiento de mi compromiso?

4. **RETROALIMENTAR LA ACCION:** Se trata de evaluar constante, continúa e integralmente los procesos y los logros de la construcción del Proyecto Educativo Institucional a partir de indagaciones, reflexiones y constataciones de la comunidad educativa con base en algunas preguntas claves como las siguientes:

- Hemos logrado lo que queríamos?, se hizo lo que se iba a hacer?
- Cómo se hizo?, de acuerdo a lo que planificamos? qué cambió de lo que habíamos pensado?
- Se cumplieron los compromisos adquiridos por los actores?. Si no se cumplieron, por qué?
- Qué relaciones, prácticas, actitudes, percepciones, acciones, discursos, hábitos, etc. se han modificado durante el desarrollo de cada "momento" en cada uno de los actores y en la institución?
- El resultado y el proceso construido en el "momento" repercutieron en la institución?. Cómo repercutieron?
- Qué actores de la institución ganaron o perdieron poder?, qué actores externos a la institución ganaron o perdieron poder?, Quiénes nos apoyaron?, quiénes nos enfrentaron?, Qué estrategia utilizamos frente a cada uno de ellos? La estrategia dió el resultado que esperabamos?.
- El resultado y el proceso construidos nos acercan a los criterios de calidad, de éxito y de logro institucional que nos hemos fijado?
- La institución y la comunidad educativa tienen ahora más presencia en la comunidad? por qué?

MODULO I

LA ESCUELA CONCERTADA EL PASO INICIAL

Desde su inicio, la construcción del PEI introduce cambios en las relaciones entre los actores de la gestión institucional, pues se constituye en un espacio y en un escenario para la incorporación de nuevos actores a la toma de decisiones, para la expresión de "posicionamientos", para la evidenciación de heterogeneidades y conflictos y para la búsqueda de consensos reales que permitan construir la "institución deseada".

Es estratégico reconocer que el proceso de construcción del PEI se inicia por el interés y la iniciativa de determinados actores que, desde adentro o fuera de la escuela, les corresponde hacer viable la incorporación de los demás actores escolares, no necesariamente convencidos o con una posición positiva sobre la construcción del PEI, y a lograr el compromiso de otros actores, lo cual por su complejidad hace necesario tomar en consideración algunos criterios que permitan efectivamente iniciar o "arrancar" el proceso de construcción del PEI.

1.- La Convocatoria.-

Responde básicamente a la pregunta: **Quién toma la iniciativa para arrancar un proceso de construcción del PEI?**

En una primera instancia, se puede decir que la iniciativa puede ser tomada por cualquier persona o conjunto de personas internas o externas a la escuela. Efectivamente, el PEI puede empezar por iniciativas de los directivos de las instituciones, a partir de la organización de docentes, alumnos, padres de familia u otros actores que conforman el ambiente interno de la misma, o bien podría iniciar a partir de la "iniciativa del Estado", ya sea a través de la reglamentación normativa de una política del Estado (Como es el caso de la República de Colombia cuya Ley de Educación ordena a las instituciones presentar su Proyecto Educativo Institucional), o en forma menos implícita, a través de un Programa de cooperación técnica o financiera que "incentive" a las instituciones a reformular su proceso de gestión por medio de la planificación de un Plan o Proyecto institucional (Como sucede actualmente en la mayoría de países de América Latina).

Al respecto se podría indicar que en cada uno de los casos que caractericen la convocatoria, el grado de viabilidad será distinto y básicamente dependerá del nivel de compromiso que adquiera cada institución al iniciar el proceso, desde esta perspectiva cabe señalar algunos criterios:

- a. Toda forma de compulsión es decir de obligación a la realización de un proceso de planificación, que no está lo suficientemente asimilado y concientizado por las escuelas y sus principales actores, tendrá un menor grado de viabilidad en su construcción y consecución y corre el riesgo de traducirse el proceso en la concreción de una formalidad a ser cumplida en forma no espontánea por la comunidad educativa, o lo

que es peor, por un segmento de la escuela.

- b. La convocatoria a la iniciación de un proceso de construcción del PEI requiere necesariamente de "un contrato inicial" que debe ser planteado y discutido no solamente entre el actor o la instancia que toma la iniciativa con la escuela, sino entre todos los actores que conforman la misma.
- c. El carácter de interno o de externo de la iniciativa incide directamente en la convocatoria y en el contrato inicial. Esto porque no es lo mismo la información que un actor externo tiene sobre la "cultura escolar", por la percepción que pueden tener los actores internos acerca de una posible "intervención externa" y por el nivel de compromiso que adquiere la escuela en su conjunto al iniciar el proceso.
- d. En relación con el enfoque conceptual y metodológico aquí planteado, es necesario indicar que para hacer posible un enfoque estratégico y participativo desde el inicio de la construcción del proceso se requiere que el actor que tome la iniciativa:
 - 1. Conozca y comparta los supuestos de este método expresados básicamente en las cuatro ideas presentadas en los capítulos anteriores: la idea de totalidad, de heterogeneidad, de construcción intersubjetiva y de participación.
 - 2. Debe identificar y hacer explícita a la comunidad educativa su intención de iniciar un proceso sustentado en este enfoque.
 - 3. Debe tener clara cuál es su ubicación en relación con los actores involucrados en la dinámica institucional.
 - 4. Debe conocer y respetar la forma en que se estructura la "cultura y la gestión institucional" al momento de iniciar el proceso y al hacer efectiva su iniciativa.

2. La situación de partida de las escuelas.- Los grados de estructuración de la gestión.

Para iniciar el proceso de construcción del PEI, es necesario que el actor que realiza la convocatoria tome en cuenta que no todas las escuelas tienen una situación inicial semejante. Es decir, que no se puede partir del criterio de que las escuelas no tienen un proyecto institucional o carecen de planificación o gestión. Recordemos que el proyecto institucional es un proceso que refleja y transforma a la "cultura escolar" y, por lo tanto, aunque no esté explícito o sistematizado un proceso de planeación y gestión, éstos siempre están presentes en las escuelas aunque en un mayor o menor grado de estructuración.

Diversas variables demuestran el grado de estructuración de la gestión en una institución y, por lo tanto, deben ser consideradas para poder viabilizar una propuesta de construcción basada en el enfoque estratégico y para que ese proceso de construcción se "incorpore" efectivamente a la vida de la escuela y no se presente, perciba y desarrolle como un proceso

paralelo que compite con las actividades que diaria y cuotidianamente se realizan.

Algunas preguntas que pueden ayudar a evidenciar el grado de estructuración de la gestión de una escuela al inicio de un proceso de construcción del PEI podrían ser:

- Las actividades que se realizan en la escuela son coordinadas por alguien?
- Esas actividades responden a algún criterio en su organización y convocatoria?
- Las actividades que se realizan responden a iniciativas individuales o colectivas?
- Se siente y se percibe el liderazgo del director?
- La comunidad es considerada y participa en las actividades de la escuela?
- Quién toma las decisiones relevantes de la escuela?
- Cómo se toman las decisiones?.
- Qué tipo de comunicación se establece en las relaciones entre los actores de la escuela? horizontales y participativas? o verticales y autoritarias?.

3.- La presencia: Constitución del equipo de trabajo para la construcción del PEI.-.

Si concebimos que la gestión de la escuela es un proceso de construcción colectivo, entonces, el paso inicial para la construcción de un Proyecto Educativo Institucional es la conformación de un "equipo de trabajo". El equipo de trabajo es un grupo constituido por personas que expresan a los distintos actores de la comunidad educativa y que con sus diferentes "posicionamientos" contribuyen a la construcción de una gestión escolar democrática.

Algunos criterios ha considerar en la conformación del equipo de trabajo para la construcción del PEI podrían ser:

- a. La participación de los individuos y actores en el proceso de construcción nunca debe ser obligatoria. Cada uno de ellos expresarán su propia iniciativa y grado de compromiso. Se tratará sin embargo, de motivar a la participación a todos los actores de la comunidad y de que cada uno de los participantes genere un "efecto multiplicador" a medida de que se vayan involucrando.
- b. No se trata de que el equipo de trabajo sea una "muestra representativa" de la comunidad educativa. Lo que quiere decir que incluso, numericamente no es necesario para iniciar el proceso de construcción del PEI, la presencia de todos los actores de la comunidad o de representantes de todos los "estamentos".

- c. Lo relevante es que cada uno de los individuos y actores presentes expresen su posicionamiento, su deseo y su "compromiso" para la construcción; y, que a medida que avanza el proceso se conviertan en la "expresión" de los individuos con quienes interactúan directamente en otros espacios.

4.- Los códigos comunes iniciales.-

Al inicio del proceso los actores que acuden a la convocatoria pueden tener falsas expectativas y diferentes formas de percibir y entender lo que el Proyecto Educativo Institucional constituye para la escuela. Es por eso necesario una reflexión introductoria sobre los significados del PEI.

La reflexión podría desarrollarse a partir de una lectura grupal de esta propuesta y la discusión sobre lo que el PEI significa para cada uno de los actores presentes y sobre la incidencia que tendrá para la escuela y la comunidad educativa.

Es importante en este paso llegar a acuerdos mínimos que expresen un común entendimiento de qué es lo que se va a iniciar.

5.- Las Reglas de la Construcción Intersubjetiva.-

Todo proceso de construcción está basado en unas reglas mínimas que permiten asegurar las condiciones que hagan posible esa construcción. Esto pasa por acordar qué vamos a entender inicialmente por compromiso, por participación y por trabajo en equipo?

Obviamente, los códigos comunes que se plantearán en un inicio serán provisorios y se alimentarán continuamente con la marcha del proceso.

En lo formal, es importante que este paso lleve al equipo a:

- a. Que se designen responsables de la coordinación del equipo así como de otras actividades que se consideren necesarias. Por ejemplo, alguien que lleve la memoria de las reuniones.
- b. Que se definan responsabilidades iniciales para cada participante.
- c. Identificar con claridad cuál es la razón para la conformación del equipo de trabajo.
- d. Fijar cronogramas y modalidades de trabajo.

MODULO II**MOMENTO I:****LA ESCUELA QUE TENEMOS
CONSTRUCCION DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL****1.1. La presentación del momento, el resultado formal a conseguir y el "significado" a construir.**

La **identidad institucional** es una noción colectiva de ¿Qué es la escuela hoy? que recoge tanto los consensos acerca de las cualidades actuales de la escuela, como las características que la hacen especial y diferente a otras escuelas.

La identidad toma en consideración:

- a. La Historia escolar,
- b. El Contexto,
- c. La Gente de la escuela,
- d. La Misión legal de la escuela.

La identidad institucional se construye a partir de valoraciones colectivas sobre la "**escuela que tenemos**". Esto implica que el PEI no construye sobre un "terreno baldío" sino que se inicia a partir del reconocimiento de que hay toda una historia de vida de la escuela, que tiene ciertas características, y que así como tiene problemas y limitaciones, también tiene logros y fortalezas que le otorgan "personalidad" frente a otras escuelas.

El propósito de este momento es construir una imagen colectiva de la escuela que tenemos en caso de que no existiese o cuestionar y reconstruir en caso contrario.

1.2. Preguntas motivadoras para la reflexión que permitan orientar el proceso a desarrollarse en este "momento".

- Cómo era la escuela antes?: el tipo de relación con la comunidad, entre los actores de la escuela, la participación, la motivación de los actores, la percepción que tenían, los recursos con los que contaban, etc.
- Qué momentos históricos fueron momentos de progreso, de involución o de estabilidad?.
- En la actualidad, cómo es el contexto de la escuela?: cuáles son las características de los estudiantes, de los padres, de las familias, de los vecinos, etc.
- Qué tipo de relación se establecen entre los actores dentro de la escuela y entre ésta y

la comunidad?.

- Qué tipo de servicios ofrece la escuela a la comunidad?
- Qué tipo de servicios ofrece la comunidad a la escuela?.
- Cuál es el propósito fundamental de la institución en su acción pedagógica?
- Cuál es la teoría del aprendizaje que sustenta el proceso pedagógico de la escuela?.
- Cuáles son los logros fundamentales institucionales que se plantea la escuela?
- Cómo se asume la calidad de esos logros educativos en la institución?.
- Con qué recursos y mecanismos pretende cumplir los logros institucionales?
- Cuáles son las normas legales que rigen el funcionamiento de la escuela?.
- Cómo percibe la comunidad educativa esas normas legales?.

1.3. Criterios generales y específicos para el trabajo técnico y operativo del "momento".

- a. Para la construcción de la "identidad institucional" es necesario considerar distintos tipos de información como:
 - **Contenidos normativos** establecidos por el nivel global del sistema educativo nacional y concretados en las normas legales y en el plan educativo del Estado.
 - **Las dinámicas y tendencias de la realidad local, regional, nacional e internacional**, es decir aquellos cambios culturales, sociales, económicos, políticos, tecnológicos, etc. que inciden directa o indirectamente en la institución educativa.
- b. De la misma manera, como un proceso de reflexión este momento requerirá del desarrollo de actividades de investigación que permitan a la comunidad y, concretamente, al equipo de trabajo profundizar la información sobre ciertos aspectos relevantes para construir la "identidad".
- c. Al respecto es necesario resaltar que la investigación adquiere relevancia siempre que alimente a la "construcción intersubjetiva", en otras palabras, más que la presentación de los resultados de la investigación es importante la interiorización de los datos y el desarrollo de interpretaciones que los actores hacen de la información y de esos resultados.

1.4. Criterios y preguntas claves para evaluar el momento y retroalimentar el proceso.

- Se identificaron algunos momentos históricos claves de la vida de la institución? cuáles?
- La comunidad educativa ha adquirido una mayor información sobre la escuela que tiene?.
- Los actores han interiorizado las características de la escuela?
- Los actores han modificado su percepción sobre la escuela que tenemos?
- Se han identificado aspectos positivos y negativos de la escuela?
- Podríamos decir que la escuela tiene una personalidad distinta a la de otras escuelas? Por qué?.
- A partir de la "escuela que tenemos" es posible plantearnos una "escuela deseada"?

MOMENTO II:

LA ESCUELA QUE DESEAMOS CONSTRUCCION DE LA VISION INSTITUCIONAL

2.1. La presentación del momento, el resultado formal a conseguir y el "significado" a construir.

Visión significa proyección, una imagen proyectada en el futuro.

En el proceso de construcción del PEI, la Visión es la construcción de la "Escuela que deseamos", el conjunto de características que se desea que la institución tenga en un plazo determinado. La visión institucional cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución educativa.

El sentido que aquí se le otorga a la visión institucional está sustentado en el sentido comunicacional que tiene la construcción de una situación-objetivo. Esto quiere decir que, a partir de un proceso comunicacional, un conjunto de sujetos o fuerzas sociales, con sus propios valores y perspectivas, descubren y construyen una "utopía concreta" que consideran deseable y posible y que dirige los esfuerzos para la consecución de un escenario deseado.

Desde esta perspectiva, la identificación de la visión institucional, que sólo es definida por grupos sociales con un proyecto común, a su vez permite que ese grupo social consolide su rol como actor social y convoque a otros grupos heterogéneos a la construcción de ese proyecto.

El propósito de este momento es lograr que los actores planteen una "imagen de la escuela a construir" a partir de mínimos acuerdos y "pisos comunes" que permitan que todos los actores se sientan reflejados en esa imagen.

Desde esta perspectiva, no se trata de dejar de lado o modificar "posicionamientos" de los actores, pues eso no es posible en la medida en que refleja su posición frente a la vida, pero si se trata de llegar a acordar "posiciones" de los actores relacionadas con la escuela a construir, esto implica un alto grado de tolerancia en la institución que le conduzca a aceptar distintas percepciones y prácticas pedagógicas, diversas concepciones del mundo y de la institución, en fin distintos posicionamientos. Sólo lo anterior permitirá la consolidación de consensos reales.

2.2 Preguntas motivadoras para la reflexión que permitan orientar el proceso a desarrollarse en este "momento".

- Cómo deberán ser las relaciones de la escuela?; entre los actores y entre la escuela y la comunidad?
- Qué tipo de comunicación deberá caracterizar a la escuela?
- Cuáles serán los logros pedagógicos de la institución?
- Cuáles son los logros pedagógicos que establece la política educativa nacional, regional y local para las escuelas?
- Cuáles serán los criterios de éxito y de calidad de esos logros?
- Cómo se van a evaluar esos logros?
- Cuáles deben ser las características de la gestión institucional?
- Cómo se deberán tomar las decisiones en la escuela?

2.3. Criterios generales y específicos para el trabajo técnico y operativo del "momento".

- a. La Visión institucional deberá expresarse en un enunciado que recoja integralmente la imagen de la escuela que deseamos.
- b. No se trata de construir una visión y de generar un enunciado tan amplios que reflejen que no hubo un consenso real entre los actores.
- c. Como un concepto relativo y un juicio de valor a ser construido, en este momento es necesario identificar los logros o resultados institucionales y los criterios para evaluar su calidad.
- d. En lo formal, este momento prevé dos pasos fundamentales:
 - 1. La construcción del enunciado de la visión; y,
 - 2. La identificación de los Factores de éxito de la institución que incorpora el concepto de calidad construido.
- e. Un factor de éxito es un instrumento que permite identificar los logros de todo tipo que la escuela se plantea conseguir en un tiempo determinado como expresión concreta de la "visión institucional".

2.4. Instrumentos para el trabajo del "momento".-

Matriz de diseño de Factores de Exito.-

- Se lista cada uno de los logros que se plantea la institución (variables).
- Se identifica el estado actual de la variable. Cuál es la situación actual de la variable?
- Para cada uno de las variables se identifican tres metas (o niveles de meta): el primer nivel es el límite mínimo, el segundo es el límite satisfactorio y el tercero es el límite sobresaliente de cada resultado. "El nivel mínimo es el límite entre lo satisfactorio y lo inaceptable"
- Se establecen tres fechas para cada una de las metas o resultados. Estas también se clasifican en fecha límite, satisfactoria y sobresaliente, entendiéndose esta última como aquella a ser lograda en el menor tiempo posible.

INSTRUMENTO 1

LOGROS	ESTADO ACTUAL	LIMITE MINIMO	LIMITE SATISFACTORIO	LIMITE SOBRESALIENTE

2.4. Criterios y preguntas claves para evaluar el momento y retroalimentar el proceso.

- Se ha logrado plantear y construir una "visión" institucional?
- Cuáles son los acuerdos mínimos que permitieron construir esa "visión"?
- La "Identidad institucional" construida en el momento anterior permitió construir la "visión" de la escuela?
- Cada uno de los actores que participó se siente representado en la "visión" construida?
- Se establecieron e identificaron cuáles son los logros institucionales a los que se dirige la escuela?
- Se identificaron los criterios de éxito y calidad para evaluar esos logros?

MOMENTO III.

LA ESCUELA A TRANSFORMAR ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL

3.1. La presentación del momento, el resultado formal a conseguir y el "significado" a construir.

Se entiende por análisis situacional a la **identificación y explicación colectiva** que la comunidad educativa realiza de **los problemas y las fortalezas** presentes en la institución, en los múltiples ámbitos y relaciones que hacen la "cultura escolar".

A partir del reconocimiento de la "Identidad" y de la identificación de la "Visión" institucional, se trata de identificar los **"espacios relevantes para la acción"** que permitan transformar significativamente los procesos institucionales y avanzar en la construcción de la "escuela deseada".

En este momento, se espera que los actores consoliden un mayor conocimiento acerca de la realidad de la institución, resignifiquen su percepción sobre la "cultura institucional" y sobre la actividad de otros actores, asuman una mayor conciencia sobre los problemas y las fortalezas de la institución y sobre la posibilidad real de avanzar en la construcción de la "visión" institucional, a partir de acciones centradas y focalizadas en espacios y relaciones concretas.

En lo formal, se trata de conseguir una lista de problemas y fortalezas institucionales que, a su vez, identifiquen los "espacios relevantes para la acción" así como los actores directamente relacionados con cada uno de estos espacios.

3.2. Preguntas motivadoras para la reflexión que permitan orientar el "momento".

- Cuáles son las dinámicas, prácticas, acciones, discursos, hábitos, etc. que están presentes en cada uno de los espacios de la escuela?
- Cuáles son las dinámicas, prácticas, acciones, discursos, hábitos, etc. que caracterizan a los docentes, los alumnos, los directivos, al personal administrativo, a los padres de familia?
- Qué tipo de comunicación se establece entre los distintos actores?, en la interacción alumnos-docente, alumno-alumno, docentes-docentes, docentes-directivos, alumnos-directivos, etc?.
- Existe una brecha entre el tipo de relación y comunicación presente en la escuela y aquella que planteamos en la "Visión Institucional"?

- Existe una brecha entre los criterios de éxito y calidad de los logros institucionales que ha fijado la política educativa del Estado con aquellos que se presentan en la escuela?.
- Existe una brecha entre los criterios de éxito y calidad de los logros institucionales que no hemos fijado como comunidad educativa con aquellos que se presentan en la escuela?.

3.3. Criterios generales y específicos para el trabajo técnico y operativo del "momento".

a. Identificación de los Problemas y las Fortalezas institucionales.-

En términos generales, un problema social es un enunciado a través del cual un actor expresa una discrepancia entre la realidad constatada y una norma que él acepta o crea como válida. El problema social es un conjunto de características que indican una situación que requiere una transformación.

En el ámbito de la gestión educativa, un problema institucional es una característica de un tipo de relación presente en la escuela, con la cual la comunidad educativa se encuentra inconforme y que requiere de una solución integral.

No debe confundirse el problema institucional con la ausencia de solución o de medios para alcanzar la solución del problema. Por ejemplo: "La escuela carece de adecuada dotación y equipamiento". Si bien lo anterior expresa la ausencia de un medio, el verdadero problema no es la falta de dotación y equipamiento sino lo que este factor podría estar causando, por ejemplo: "el inadecuado nivel de logros educativos que se presenta en la escuela".

Para fines de orden operativo, se clasifican los problemas en simples y complejos.

Un problema es **simple** cuando se conoce con exactitud sus características y las causas que lo producen. Ej. Falta de infraestructura educativa. Puede ser **complejo** cuando no se conoce con claridad las características que el problema tiene y las causas que lo producen debido a que implica juicios de valor distintos y posicionamientos diferentes. Ej. Deficiente calidad de los logros institucionales.

La identificación de los problemas institucionales requiere, posteriormente, de la jerarquización, selección y explicación de esos problemas con el fin de identificar sus "causas críticas" como "espacios relevantes para la acción".

Las fortalezas de la institución son las "dinámicas", las "prácticas" y las relaciones positivas que se presentan en la institución pues contribuyen a la consecución de los criterios de éxito y de calidad de los logros institucionales así como a la construcción de la "escuela deseada".

Si bien una fortaleza no requiere de la construcción de una "red explicativa" ni de

jerarquización, pues todas ellas son relevantes para la acción, es de prioridad identificar en qué espacio específico de la escuela se presenta la fortaleza y que actores interactúan en la generación de esa fortaleza.

Una fortaleza institucional es "per se" un "espacio relevante para la acción" pues a partir de estas se pueden generar procesos y acciones de réplica y de multiplicación en otros ámbitos de la institución.

Algunos criterios para la identificación de las fortalezas y los problemas institucionales son:

1. Los equipos de trabajo deberán identificar tantas fortalezas y problemas institucionales como consideren necesarios.
2. Cualquiera que sea el instrumento que se utilice para identificarlos, debe considerarse que los problemas institucionales deben ser problemas **complejos** y las fortalezas **actuales**.
3. Las fortalezas y los problemas institucionales pueden ser identificados a partir de una primera indagación de las diferentes relaciones de la escuela, así:
 - a. En el proceso de gestión.
 - b. En el proceso de las aulas de clase.
 - c. En las relaciones de la escuela con su inmediato entorno.
4. El enunciado de una fortaleza así como el de un problema institucional debe considerar
 - a) el hecho o la situación específica; b) el momento en la cual apareció y c) la magnitud que ésta tiene d) Los actores involucrados en esa situación.

b. Jerarquización y clasificación de problemas.

El proceso de gestión institucional debe necesariamente priorizar la intervención debido a la constante limitación de recursos. Para esto es necesario jerarquizar los problemas identificados por cada uno de los equipos de trabajo que participan y seleccionar aquellos que la institución considere prioritarios a ser intervenidos en un espacio y en un tiempo definido.

Algunos criterios para jerarquizar y seleccionar los problemas institucionales son:

1. Grado de importancia que el problema tiene para el conjunto de la institución.
2. Capacidad de acción que la institución tiene sobre el problema. Lo cual requiere de un análisis previo de recursos de todo tipo.
3. Costo de postergación. Se refiere al costo - no sólo de orden monetario, sino político, social, etc. - que significará a la institución si posterga la solución del

problema.

4. Grado de motricidad o complementareidad del problema con relación a los otros problemas. Este criterio responde a las preguntas: Si yo soluciono el problema X en que medida contribuiré a modificar el problema Y, Z o N?
5. Mejor trayectoria de solución de problemas. Hace referencia a la lógica temporal y secuencial que la gestión debería cumplir para una adecuada solución de los problemas institucionales.

c. Explicación de los problemas institucionales.-

Una vez identificados, jerarquizados y seleccionados los problemas claves de la institución es necesario construir su explicación. La explicación de un problema institucional consiste en la identificación de los rastros que nos indican que existe el problema (descriptores) y de los factores que lo producen (causas).

Se trata de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. Qué ocurre? (Enunciado)
2. Cómo ocurre? (Descripción)
3. Por qué ocurre? (Causas)
4. Qué pasa si continúa sin solución el problema específico? (grado de avance del problema). (Efectos).

Para el análisis de un problema institucional, y de acuerdo con el nivel de complejidad que éste tenga, se puede recurrir, para enriquecer la construcción intersubjetiva, a análisis basados en información primaria o secundaria que contenga datos cuantitativos y que reflejen algunos elementos interesantes para la reflexión.

Las fuentes y los medios para la obtención y el procesamiento de información son múltiples, sin embargo, un dato o indicador de la institución, por ejemplo: los índices de retención, deserción o promoción, no tienen relevancia si no se articulan a un proceso explicativo, es decir, sino forman parte de una red causal explicativa del problema. Los datos nunca hablan por sí mismos.

Algunos de los indicadores fundamentales para ser considerados en los problemas institucionales, pueden ser clasificados de acuerdo con los siguientes grupos:

- a. Grupo Alumnos: Edad, repitencia, deserción, perfil psicológico, rendimiento académico, etc.
- b. Grupo familias: Perfil socio-económico, integrantes, tipo de familia, nivel educativo, tipo de vivienda, etc.

- c. Grupo docentes: Formación inicial, historia laboral, criterios de reclutamiento, remuneración, formación y capacitación, etc.
- d. Grupo personal administrativo: Número, actividades, roles, funciones, etc.
- e. Grupo funcionamiento escolar: servicios que presta la infraestructura académica, biblioteca, laboratorios, equipos, etc. Servicios que prestan las unidades administrativas
- f. Grupo Formas de comunicación: actos de habla, uso interactivo del lenguaje, tipos de compromisos de acción, etc.
- g. Grupo presupuesto: gestión financiera, costo-resultados, costo-efectividad, etc.

Algunos criterios para la explicación de los problemas institucionales son:

1. Es necesario identificar las evidencias del problema. Es decir, se deben identificar los rastros o descriptores que indican la existencia del problema.
2. Identificar cuáles son las causas que producen el problema. Para esto se podrán utilizar distintos tipos de análisis indicados anteriormente de acuerdo con el grado de complejidad del problema. La agrupación de los indicadores y el uso de los datos deberán estar articulados a la explicación causal del problema institucional.
3. Identificar a través de distintos criterios (Ej. nivel de motricidad, importancia, secuencia, etc.) las "causas críticas" del problema. Es decir aquellas causas del problema que constituyen "espacios relevantes para la acción" de la institución.
4. Se deberán explicar todos los problemas institucionales seleccionados a partir de la jerarquización.

3.2 Instrumentos y técnicas para la identificación de fortalezas y para la jerarquización y explicación de los problemas.

a. El flujograma de procesos:

Es un instrumento (Ver instrumento 2) que a partir de la identificación de un resultado específico de la institución, evidencia las actividades que conforman el proceso de generación de ese resultado, sus interrelaciones y contribuye a la identificación de fortalezas y de problemas subyacentes en ese proceso.

1. Se identifica el proceso que se va a analizar: el proceso de gestión, un proceso del aula de clase, una relación que se establezca entre la comunidad educativa o entre esta con su entorno inmediato.

2. Se identifica el resultado específico que se genera en el proceso seleccionado. No se establece una valoración cualitativa de ese resultado. Ej. La consecución de los logros educativos, el ingreso de los egresados de la institución, el mercado laboral, la evaluación de los resultados del aprendizaje, etc.
3. Se identifican las instancias, instituciones o actores involucrados en el proceso.
4. Se identifican las actividades que, actualmente, se realizan dentro del proceso para la producción del resultado identificado.
5. Se grafica la secuencia en que ocurren las actividades y sus interrelaciones.
6. Se identifican fortalezas a partir de aquellos procesos o actividades que se consideren adecuados y que contribuyan al alcance de los criterios de éxito y de calidad de los logros institucionales.
7. Se identifican problemas subyacentes del proceso a partir de preguntas como las siguientes: Qué actividades faltan? qué actividades sobran?, qué actor debe intervenir y no lo hace?, qué actor no debe intervenir?, Cómo se debería hacer?, etc.

INSTRUMENTO 2

ACTORES ACTIVIDADES	ACTOR 1	ACTOR 2	ACTOR 3
ACTIVIDAD 1			
ACTIVIDAD 2			
ACTIVIDAD 3			
ACTIVIDAD N			

b. La Ventana de los actores.

Es un instrumento (Instrumento 3) que permite conocer las fortalezas y los problemas institucionales relacionados con los actuales y potenciales actores de la escuela. Identifica aquellos resultados de la escuela que se entregan o que no se entregan a un actor específico, en función de aquello que quiere o no quiere recibir.

1. Se identifican los principales actores de la escuela. Actores internos: el alumno, los padres de familia, los maestros, etc. Actores externos: los vecinos, las empresas, las instituciones de otros niveles de educación, etc.
2. Identificar los principales resultados que la escuela entrega a cada actor específico.
3. Identificar los resultados de la escuela que quisiera obtener el actor y aquellos que recibe. En el caso de actores presentes éstos lo harán directamente, en el caso de que no estén presentes, se realizarán ejercicios de simulación o se recolectará información.
4. En un diagrama de "ventana para el actor" (Instrumento 2) se cruza la información con el objetivo de saber:
 1. Qué quiere y no lo recibe.
 2. Qué quiere y lo recibe.
 3. Qué no quiere y no lo recibe.
 4. Qué no quiere y lo recibe.
5. Todos aquellos enunciados que se encuentren en los espacios 1 y 4 se constituyen en problemas de la institución; y, por lo tanto, requerirán de acciones del proyecto para modificarlas.
6. Todos aquellos enunciados presentes en las ventanas 2 y 3 se constituyen en fortalezas de la institución que podrían ser utilizadas como acciones potenciales del proceso.

INSTRUMENTO 3

1- LO QUIERE Y NO LO RECIBE	2- LO QUIERE Y LO RECIBE
3- NO LO QUIERE Y NO LO RECIBE	4- NO LO QUIERE Y LO RECIBE

c. Lluvia de ideas.-

Es una técnica que permite identificar problemas y fortalezas institucionales a partir de la reflexión y análisis grupal desde la perspectiva de cada uno de los actores o sujetos que conforman el equipo de trabajo. Algunos criterios a considerar son:

1. Definir con claridad el propósito del trabajo.
2. Nombrar un coordinador de las reuniones de trabajo quien dirigirá la creación y la presentación de los problemas.
3. Considerar el tipo de problemas y fortalezas a ser identificados: complejos y actuales.
4. Cada sujeto o actor deberá plantear tantas ideas o problemas como considere convenientes, desde su propio "posicionamiento".

d. **Matriz de jerarquización y selección de problemas.-**

Es un instrumento (Instrumento 4) que ayuda a jerarquizar y seleccionar problemas institucionales, de acuerdo con ciertos criterios definidos y contruidos previamente por la comunidad educativa.

INSTRUMENTO 4					
INSTITUCION :					
PROBLEMAS	IMPORTANCIA	CAPACIDAD ACCION	COSTO DE POSTERGACION	NOTRIGIDAD COMPLEMENTAR	SELECCION

e. **Flujograma del problema institucional.-**

Instrumento (Instrumento 5) que permite graficar el proceso de producción del problema institucional, organizando las causas en distintos planos de análisis.

Procedimiento:

1. Se identifican los descriptores del problema, sustentados, en lo posible con datos e indicadores de orden cuantitativo.
2. En un primer nivel del análisis se identifican las causas de problema relacionadas con "actividades" internas y externas de la institución que lo generan. Ej. uso deficiente de técnicas de aprendizaje, malos hábitos de estudio, etc.
3. En un segundo nivel de análisis se plantean las causas relacionadas con "recursos" o "capacidades" internas y externas de la institución que producen el problema institucional. Ej. Deficiencias en la infraestructura física, deficientes conocimientos por parte de los docentes, etc.

4. Graficar la red causal del flujograma del problema institucional mediante la identificación de las relaciones de incidencia entre causas y descriptores.
5. Detectar las causas críticas del problema institucional mediante la identificación de las causas que presentan mayor número de relaciones de incidencia en el flujograma.

INSTRUMENTO 5			
PROBLEMA INSTITUCIONAL :			
	RECURSOS	ACTIVIDADES	DESCRIPTOR
I N T E R N O S			
E X T E R N O S			

3.5. Criterios y preguntas claves para evaluar y retroalimentar el "momento: análisis de situación de la institución".

- Quiénes construimos el PEI hemos adquirido una visión más amplia de la situación de la institución y de la comunidad educativa?
- Qué hemos aprehendido de las interrelaciones que mantenemos con otros actores u organizaciones?
- Qué diferencias y qué puntos comunes existen entre los actores al explicar la situación de la institución?.
- Hemos identificado a las fortalezas y a los problemas institucionales más relevantes, así como las causas críticas de los mismos?
- Cuáles son los "ámbitos relevantes para la acción" en nuestra institución?.
- Es posible potenciar transformaciones en la institución a partir de las fortalezas identificadas?.

- Es posible transformar integralmente los problemas institucionales identificados?.

MOMENTO IV.
LA ESCUELA APROPIADA
CONSTRUCCION DE LOS PROYECTOS ESPECIFICOS Y DE
COMPROMISOS DE ACCION DE LOS ACTORES

4.1. El resultado formal a conseguir y el "significado" a construir en el momento :

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 de acciones porque no se trata de plantear una "norma" o un "deber ser" a futuro, de una "delegación" o imposición; 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.

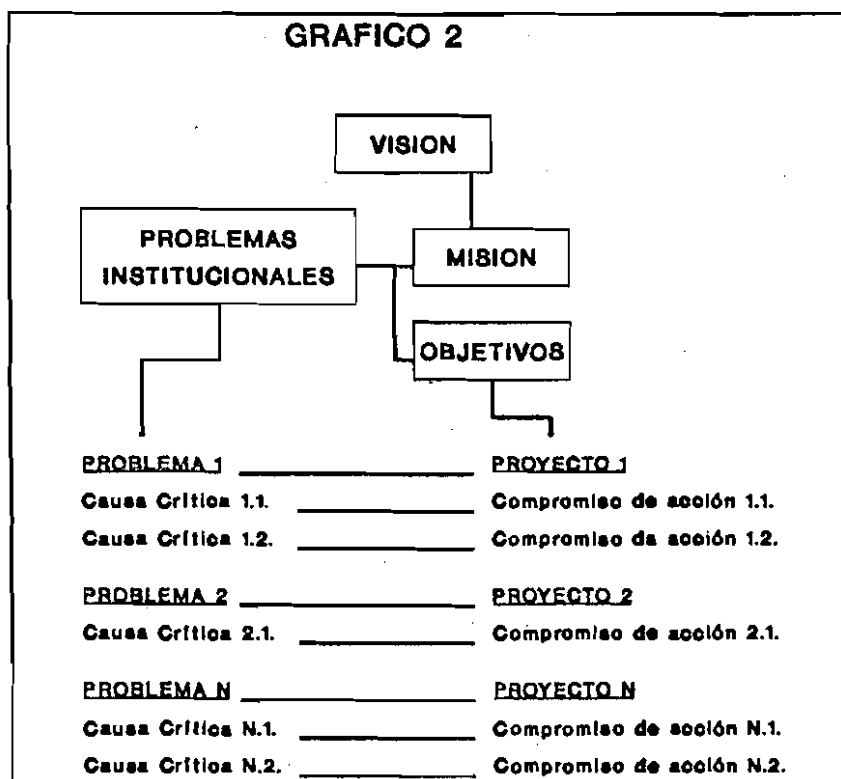
En el ámbito de la gestión institucional, un compromiso de acción surge a partir de la predisposición, motivación y de las capacidades que tiene un actor, un equipo o un grupo de trabajo para comprometerse a solucionar la "causa crítica" de un problema institucional. En otras palabras, las acciones para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

La definición de los compromisos de acción se enmarcan y se originan en la identificación y el diseño de los "proyectos específicos" de la institución, cada uno de los cuales se derivan de un problema institucional específico.

En la estructura que se propone, los proyectos específicos se organizan como un conjunto de compromisos de acción. Un compromiso de acción es una relación: recursos-responsables-relaciones-resultados que se dirige a modificar "una causa crítica" del problema institucional.

La lógica de desagregación operativa de la gestión institucional que se propone en esta metodología es la siguiente:

GRAFICO 2



En este momento se trata de que cada uno de los actores que han participado en la construcción de los momentos previos, 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 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 este momento se exprese en una "compromiso real, colectivo de la institución para la consecución de la escuela deseada".

En lo formal, se espera que de este momento resulte un "mapa de proyectos específicos" que atiendan cada uno de estos a un "problema institucional", que se desagreguen en "compromisos de acción" dirigidos a enfrentar las causas críticas de esos problemas y que identifiquen a los responsables, los resultados a conseguirse y la forma en que se conseguirán.

4.2. Preguntas motivadoras para la reflexión que permitan orientar el "momento:.

- Con relación a los problemas identificados y a las "causas críticas" de esos problemas, qué actores tienen mayor o menor posibilidad de incidir sobre ellos?; por qué?.

- Hasta qué punto yo cómo actor tengo los recursos, el tiempo y las posibilidades de enfrentar esas causas críticas?.
- Puedo adquirir un compromiso directo sobre la modificación de la causa crítica o puedo apoyar a otro actor para que actúe directamente sobre esa causa?.
- Puedo actuar sólo o puedo actuar conjuntamente con otros actores?.
- Cuál es mi compromiso específico frente a las causas críticas y a los problemas institucionales?.Cuál es el resultado que voy a entregar a la institución?.
- Cómo voy a cumplir mi compromiso de acción?, qué actividades voy a desarrollar, qué recursos voy a necesitar y en qué tiempo voy a lograrlo?
- Cuál será el costo económico para cumplir mi compromiso de acción?.
- Cómo voy a demostrar que he cumplido con mi compromiso de acción?. De qué forma se podrá constatar mi cumplimiento?

4.3. Criterios generales y específicos para el trabajo técnico y operativo del "momento".

Para el desarrollo de este momento resulta indispensable la construcción operativa de los "Proyectos específicos" de la institución, esto implica:

1. La identificación de proyectos específicos para la gestión institucional. Es decir el enunciado de un proyecto específico para cada problema institucional identificado.
2. El diseño operativo del proyecto específico, esto comprende:
 - a. El enunciado del objetivo del proyecto, situación a ser lograda cuando se modifique la causa crítica del problema institucional.
 - b. La identificación de los compromisos de acción necesarios para modificar cada causa crítica del problema, es decir, para alcanzar el objetivo del proyecto.
 - c. La identificación de los actores que se comprometen con la acción a realizar. Esto es aquellos actores o equipos institucionales que son responsables de que se cumpla esa acción.
3. La desagregación operativa de los compromisos de acción. Es decir la identificación de:
 - a. Los resultados específicos a lograr en cada uno de los compromisos de acción.

- b. Las actividades a realizar para llevar adelante el compromiso de acción.
 - c. La identificación de los recursos de todo tipo que son necesarios para la ejecución de las actividades.
 - d. El cálculo de los tiempos para la ejecución de actividades.
4. El diseño del presupuesto del proyecto a través del cálculo de los costos de las actividades y de los compromisos de acción.
 5. Definición de Indicadores, fuentes de información, plazos, técnicas e instrumentos para el control y evaluación de cada uno de las variables de resultados del proyecto específico.

4.4. Instrumentos y técnicas para el momento:

Algunos instrumentos que podrían ayudar a la construcción de proyectos específicos y de compromisos de acción son los siguientes:

INSTRUMENTO 6							
PROBLEMA INSTITUCIONAL :				OBJETIVO INSTITUCIONAL :			
NOMBRE DEL PROYECTO :							
CAUSAS CRITICAS	COMPROM. ACCION	RESPONS.	RESULTADO	ACTIVID.	RECURSOS	TIEMPO	COSTOS

INSTRUMENTO 7

PROYECTO:							
VARIABLE	INDICADORES	FUENTES	TECNICAS / INST.				TIEMP O
			R	O	P	A	

4. 5. Criterios y preguntas claves para evaluar y retroalimentar el momento:

- Los compromisos de acción planteados apuntan a la modificación de las causas críticas de todos los problemas identificados en el momento anterior?
- Los compromisos de acción consideran y aprovechan las fortalezas identificadas en el momento anterior?
- Con los compromisos de acción se pueden potenciar esas fortalezas además de contribuir a solucionar los problemas institucionales?.
- Todos los actores participantes han planteadao algún compromiso de acción?
- Los compromisos de acción y los proyectos específicos demuestran trabajo colectivo o individual?.
- Los proyectos específicos y los compromisos de acción tienen viabilidad económico-financiera?, es decir, podremos conseguir los recursos para llevar adelante los compromisos?.
- Los compromisos de acción y los proyectos específicos reflejan más que un diseño, la motivación y las posibilidades de los actores para solucionar la causa crítica de un problema institucional?.
- Los compromisos de acción se enmarcan en la identificación y el diseño de proyectos específicos que atienden a un problema y a un objetivo institucional determinado?
- Los compromisos de acción han logrado una desagregación que identifica: resultados a lograr, responsables, actividades, recursos, tiempos y costos para lograrlo.



- Se ha logrado establecer los parámetros y la forma de evaluación de los proyectos específicos de la gestión institucional a través de la identificación de las variables e indicadores presentes en los compromisos de acción?

MOMENTO V CONSTRUCCION DE LA VIABILIDAD DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

5.1. La presentación del momento, el resultado formal a conseguir y el "significado" a construir:

Como se señala en los criterios teórico-metodológicos de este trabajo, la gestión de una escuela, como todo proceso de gestión social, habitualmente se realiza en escenarios de carácter conflictivo pues, éste se caracteriza por ser complejo, incierto y turbulento a partir de la presencia de situaciones sobre las cuales no tenemos control y de actores que tienen sus propios intereses y distintos posicionamientos.

Por esta razón, un proyecto educativo institucional no es viable sólo a partir del análisis que se haga de la institución o del diseño de situaciones y acciones. Si bien la construcción conjunta y participativa de un proceso de gestión institucional y la construcción colectiva de los compromisos para actuar que realizan los actores educativos involucrados en la escuela hacen mucho más viable y factible el cumplimiento de la "visión" institucional, este enfoque considera que es necesario encontrar, descubrir o construir movimientos capaces de acercar y hacer posibles los compromisos de acción, los proyectos específicos y la visión institucional. En otras palabras es necesario construirle **viabilidad** a nuestro Proyecto Educativo Institucional.

Si bien la viabilidad del PEI debe ser construida en cada uno de los "momentos" en que este se desarrolla, por lo cual esta metodología plantea algunas preguntas relevantes en la parte inicial de esta propuesta (Ver pág. y Capítulo) que son comunes para el trabajo de todos los momentos metodológicos, consideramos que es prioritario plantear, a manera de "indicación metodológica" un momento específico destinado a la construcción de la viabilidad del PEI.

Se trata de introducir en todo el proceso el "pensamiento estratégico" expresado en la idea de la continua interacción de la institución con su entorno, la idea de que toda construcción se enfrenta ante "contrarios" y ante "relaciones inciertas" y que, frente a ello, los actores deben diseñar y llevar adelante "estrategias" para conseguir su Proyecto.

Esta consideración nos remite a la categoría "Estrategias Institucionales". A diferencia de la planificación institucional tradicional, la estrategia no es una acción a cumplirse en un largo plazo. Hace referencia, fundamentalmente, a las acciones que deben realizarse para que se puedan viabilizar los compromisos de acción previstos en la gestión institucional. En otras palabras una estrategia es una acción o un grupo de acciones que permiten "abrir camino" a los proyectos específicos para cumplir con los objetivos institucionales.

5.2. Preguntas motivadoras para la reflexión que permitan orientar el proceso a desarrollarse en el "momento".

- Qué situaciones, o condiciones externas e internas de la institución se presentarán al momento de la construcción de los proyectos específicos y el desarrollo de los compromisos de acción?.
- Qué tipo de relaciones y situaciones se pueden prever como negativas porque pueden impedir la realización de los compromisos de acción y de los proyectos específicos?.
- Qué compromisos de acción y qué proyectos específicos 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 en nuestros proyectos específicos?
- 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 con ellos?.
- Qué recursos vamos a utilizar?.
- Qué estrategias vamos a desarrollar frente a esas situaciones, condiciones y actores?.

5.3. Criterios generales y específicos para el trabajo técnico y operativo que ayude a la reflexión y a la construcción del "momento".

Tres tipos de análisis son útiles para poder analizar el entorno complejo en el cual se mueve una institución educativa y, que a la vez, pueden permitir la construcción de estrategias para viabilizar un Proyecto Educativo Institucional.

a. Análisis e identificación de prioridades.-

Esta es un criterio fundamental para la viabilidad económico-financiera de la gestión institucional. Permite tomar decisiones con respecto a los tradicionales "recortes" presupuestarios que impiden la ejecución de actividades y, por lo tanto, el cumplimiento de

los objetivos de la institución.

El criterio central de este criterio es: cuando se carece de los recursos necesarios, es preciso identificar los proyectos y los compromisos de acción "prioritarios" para la consecución de la visión y de los objetivos institucionales.

El análisis de prioridades es en sí mismo una estrategia, pues implica la selección de aquellos proyectos o compromisos de acción que no podrán ser alterados y que deberán ser ejecutados necesariamente para la construcción del PEI.

El análisis e identificación de prioridades se realiza tanto para los proyectos específicos como para los compromisos de acción. En otras palabras, la gestión institucional tendrá proyectos prioritarios y cada proyecto específico tendrá compromisos de acción prioritarios.

Algunos criterios a considerar para identificar, jerarquizar y, eventualmente, seleccionar proyectos y compromisos de acción son los siguientes:

- a. La motricidad.- nivel de incidencia de la acción sobre el problema institucional. Ej. incidencia que tiene el proyecto específico 1 sobre el problema que le dio origen y sobre otros problemas institucionales. Incidencia que tiene el compromiso de acción X sobre la causa crítica de la cual se derivó y sobre otras causas críticas del problema institucional.
- b. La complementaridad.- grado de contribución del proyecto o del compromiso de acción para que se cumplan los otros proyectos o acciones.
- c. La relación Costo-efectividad.- relación entre el costo financiero que tiene cada proyecto con los resultados específicos que va a lograr. Es prioritario un proyecto o una alternativa que cueste menos y que produzca mayores y mejores resultados.

En términos generales, es prioritario y se deberá seleccionar un proyecto o un compromiso de acción que: tenga mayor capacidad de modificar el problema institucional, que contribuya a la ejecución de otros compromisos o proyectos específicos y que produzca mejores resultados a un menor costo. Sin embargo, esta 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.

b. **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.

Se tiene 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. Algunas categorías útiles para el análisis prospectivo son las siguientes:

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

c. Análisis de la viabilidad socio-política de la gestión institucional.-

Todo proyecto educativo institucional supone relación de fuerzas y movilización de recursos (financieros, institucionales y políticos). Por lo tanto, los actores involucrados son múltiples y diferentes son los niveles de aceptación o rechazo que estos tienen frente al proyecto o frente a un compromiso de acción específico. Es por lo tanto, necesario analizar a los actores, sus intereses y su peso político para conocer el grado de viabilidad que tiene la gestión institucional y para la construcción de estrategias.

Los criterios que guían el análisis de viabilidad socio-político son los siguientes:

1. Identificar cada uno de los compromisos de acción que forman parte del proyecto específico que se analiza.
2. Identificar los actores (instituciones, organismos, individuos con poder, autoridades, líderes, etc.) que no participan pero que serán afectados positiva o negativamente con la ejecución del compromiso de acción.
3. Analizar el interés o motivación de esos actores frente al compromiso de acción: aceptación, rechazo o indiferencia. (se puede asignar ponderaciones cuantitativas).
4. 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 actores establecer si el compromiso de acción tiene más aliados o más oponentes y más o menos peso político para ejecutarse.

6. Identificar el grado de viabilidad del compromiso de acción a través de un análisis integral: actores/interés/peso político.
7. Establecer las estrategias para viabilizar políticamente el compromiso de acción y el proyecto.

5.4. Instrumentos y técnicas para el momento:

a. Los escenarios.-

Una técnica para el análisis prospectivo es el "análisis de escenarios" que, llevado a la gestión institucional, consiste en:

1. La identificación de las variables intervinientes ahora y en el año X en el proceso educativo y en la institución;
2. La identificación de los posibles comportamientos de esas variables;
3. El análisis de los recursos que serán necesarios para enfrentar estas situaciones; y,
4. La definición de estrategias posibles para enfrentar los escenarios negativos o conflictivos de la gestión institucional.

Un gráfico de referencia como el que sigue puede guiar el análisis:

INSTRUMENTO 8

ESCENARIOS	E1	E2	E3	EN
VARIABLES:				
SOCIALES				
EDUCATIVAS				
ECONOMICAS				
TECNOLOGICAS				
ESTRATEGIAS POSIBLES				

b. La Matriz de análisis de actores sociales ausentes .-

INSTRUMENTO 9									
ACTORES	ACCION 1		ACCION 2		ACCION 3		ACCION N		VIABILIDAD PROYECTO
	INTERES	POLIT.	INTERES	POLIT.	INTERES	POLIT.	INTERES	POLIT.	
ACTOR 1									
ACTOR 2									
ACTOR N									
VIABILIDAD DE LA ACCION									

5.5. Criterios y preguntas claves para evaluar el momento:

- Qué actores, situaciones y condiciones son relevantes para la construcción del PEI?
- Cómo se identificaron esos actores, situaciones y condiciones?
- Porqué son relevantes para la construcción del PEI?.
- La construcción del PEI presenta más aliados o más oponentes? Por qué?.
- Es necesario priorizar los proyectos específicos del PEI? por qué?.
- Qué estrategias se han previsto para viabilizar el PEI?.
- Cuál es el grado de involucramiento y de compromiso de los actores de la comunidad educativa en el desarrollo de esas estrategias?.
- Cuál es la visión de los actores de la comunidad educativa sobre la viabilidad del PEI?.

MOMENTO VI. EVALUACION DE LA GESTION INSTITUCIONAL.

6.1. La presentación del momento, el resultado formal a conseguir y el "significado" a construir:

Evaluar significa asignar un juicio de valor a un hecho social (variable) a partir de un parámetro previamente establecido. Este concepto, desde la perspectiva de la gestión institucional, tiene las siguientes implicaciones:

- a. Para que un proceso de evaluación de la gestión institucional sea efectivamente participativo, los parámetros e indicadores de evaluación deberán tener significación para los actores que intervienen en el proceso de gestión institucional, lo cual se logra solamente cuando éstos participan en la identificación y construcción de esos parámetros e indicadores.
- b. La gestión institucional requiere de un proceso continuo de evaluación. Por lo tanto, tal como lo plantea el acápite introductorio de la metodología, cada uno de los "momentos metodológicos" requiere de una evaluación del proceso que podría tener como punto de partida a las preguntas que en ese acápite se realizan.
- c. Este momento V del proceso de construcción del PEI, no es una "fase última" del proceso de gestión, es un momento que permite que los criterios e instrumentos que se proponen puedan ser aplicados cuando la dinámica del PEI así lo requiera: antes, durante y después de la ejecución de los proyectos específicos o de los compromisos de acción. Sin embargo, en el proceso de construcción del PEI es necesario hacer cortes temporales, casi siempre una vez que se han desarrollado los proyectos específicos, o en tiempos que correspondan al inicio o finalización de períodos escolares (años lectivos).
- d. En términos generales, la evaluación del PEI y de la gestión institucional consiste en el análisis continuo del comportamiento de las variables identificadas en la Visión Institucional (Factores de éxito y logros Institucionales) y en el momento de construcción de los compromisos de acción (Variables e indicadores para evaluar los proyectos específicos). En otras palabras, para conocer si la gestión de la institución va alcanzando la "escuela deseada" se tendrá que analizar en qué medida se consiguen los factores de éxito planteados y cómo los problemas institucionales seleccionados se van modificando. Para esto, es necesario acudir y analizar las variables e indicadores identificados en esos "momentos".
- e. Por esta razón, será fácil e idóneo un proceso de evaluación cuando se construyan con anticipación las variables, los parámetros, los indicadores, las fuentes de información y las técnicas e instrumentos de la evaluación. Ver factores críticos de éxito (momento 2) y diseño técnico-metodológico (momento 4).

modificación de las condiciones de vida de los distintos grupos que conforman la comunidad educativa generados por el mejoramiento de los logros institucionales.

En lo que sigue, se presenta con detenimiento los criterios específicos a considerar en la evaluación de direccionalidad, consistencia, logros e impactos:

1. Evaluación de la direccionalidad de los proyectos y las acciones de la gestión institucional.-

Un proyecto específico siempre atiende a un problema institucional al cual intenta modificar. Sin embargo, puede ser que su formulación no sea suficiente o necesaria para alcanzar a modificar las causas y los descriptores del problema que le da origen. Esto nos remite al nivel de direccionalidad del proyecto o de la acción cuya evaluación puede ser realizada con base en los siguientes criterios e instrumentos:

- a. Se identifican las acciones que conforman el proyecto específico.
- b. Se identifican las causas críticas del problema institucional que dieron origen al proyecto.
- c. Se analiza el nivel de incidencia que cada acción tiene sobre cada causa crítica: La pregunta clave para el análisis es: Si se ejecuta la acción X, en qué medida modificará las Causas Y o Z. (Se pueden asignar ponderaciones cuantitativas: Ningún nivel de incidencia= 0; Bajo nivel de incidencia= 1; Mediano nivel de incidencia= 2; alto nivel de Incidencia= 3).
- d. La evaluación de la direccionalidad del proyecto debe responder a las preguntas: son sus acciones suficientes y necesarias para modificar el problema social institucional?; son cada una de ellas necesarias?.

INSTRUMENTO 10

CAUSAS CRITICAS \ ACCIONES	CAUSA CRITICA 1	CAUSA CRITICA 2	CAUSA CRITICA N
ACCION 1			
ACCION 2			
ACCION N			

2. Evaluación de la pertinencia y la consistencia interna de los proyectos específicos.-

Se trata de dar respuesta a la pregunta: El proyecto específico de la gestión institucional cumple con los requisitos metodológicos mínimos en su formulación para poder ser ejecutado y evaluado en su proceso y sus resultados? Desde esta perspectiva, se plantean las siguientes preguntas - a manera de criterios - que deberían ser respondidas para conocer la consistencia del proyecto:

Criterios:

- a. El problema institucional que da origen al proyecto está bien identificado y enunciado?
- b. Se realizó un correcto análisis del problema. Se identificaron correctamente descriptores, causas y causas críticas?
- c. Identifica correctamente los resultados a lograr?. Están correctamente formulados el objetivo, las metas Indican tiempo y espacio?.
- d. Los objetivos están relacionados y son coherentes con la Misión y con los objetivos institucionales?.
- e. Tiene una correcta identificación de variables, indicadores, fuentes, tiempos e instrumentos para el seguimiento y la evaluación?
- f. Identifica factores críticos de éxito?.
- g. Tiene una correcta y razonable desagregación presupuestaria: Se realiza presupuesto por acciones identificando actividades, resultados, recursos, costos y fuentes de financiamiento?.

3. Evaluación de los logros institucionales.-

Los resultados de la gestión institucional hacen referencia a los factores de éxito establecidos e identificados en la "visión institucional" (momento 2) y que son evaluados en términos de eficacia y eficiencia.

La **eficacia** expresa el grado de alcance de los logros. La **eficiencia** el grado de alcance de los logros con relación al tiempo y los recursos invertidos. La línea base del análisis está en las metas prevista en el instrumento de factores críticos de éxito.

Criterios:

- a. Se recoge, procesa y analiza la información de cada variable de acuerdo con los factores críticos de éxito (momento 2).

- b. Las categorías claves son:

M = Meta prevista del Producto.

T = Tiempo previsto del producto.

R = Recursos previstos para el producto (Pueden ser indicadores de ejecución física o presupuestaria.

l = Meta alcanzada del producto.

Tr = Tiempo en el que efectivamente se logró el producto.

Rr = Recursos efectivamente ejecutados para alcanzar el producto.

- c. El análisis de la eficacia implica:

$$\frac{L}{M} \times 100$$

- d. El análisis de la eficiencia implica:

$$\frac{L \times T \times R}{M \times Tr \times Rr} \times 100$$

- e. Para los factores críticos de éxito de la gestión institucional se establece el nivel de éxito: Nivel mínimo, satisfactorio o sobresaliente con relación a la línea base.

4. Evaluación de Objetivos e Impactos del Programa.

Evaluar los resultados de la gestión institucional es prioritario, pero es importante conocer cómo esos resultados contribuyen o no a la modificación de las condiciones de vida de los grupos que conforman la comunidad educativa.

Esto nos lleva al análisis o evaluación del impacto del PEI. Se considera que hubo impactos positivos cuando se constata una modificación favorable de los efectos de los problemas institucionales. No se registrará impacto cuando se mantengan sin alteración los efectos del problema; y, habrá impacto negativo cuando la información indique que hubo un crecimiento del problema es decir, cuando sus efectos presentan alteraciones negativas.

Criterios:

- Se identifican las variables de los impactos de la gestión institucional a partir de los problemas identificados en el análisis situacional de la institución. (momento 3).
- Se procede a la recolección y análisis de la información de las variables de acuerdo con un cuadro técnico-metodológico diseñado.

- c. Se establece si hubo cambios significativos positivos o negativos previstos.
 - d. Si se constatan impactos positivos se procede a construir una red causal explicativa. Esto significa que se realizará un análisis para establecer cuál o cuáles de los objetivos institucionales, contribuyeron a la generación del impacto positivo.
 - e. Si se constatan impactos negativos se procederá a hacer un análisis de los factores externos o factores internos de la institución para establecer qué atenuó el impacto del programa o qué produjo el impacto negativo.
- 6.5. **Criterios y preguntas claves para evaluar cada momento y retroalimentar todo el proceso de gestión y de construcción del PEI.**
- 1. La evaluación de la gestión institucional efectivamente ha sido continua e integral?, es decir acompaña toda la vida del PEI?
 - 2. La evaluación ha considerado la construcción participativa de los parámetros e indicadores por parte de los sujetos y actores involucrados en la gestión?
 - 3. Los logros y el proceso seguido en cada uno de los momentos es coherente con los hallazgos de la evaluación realizados hasta ahora?.
 - 4. La evaluación de la direccionalidad, de la consistencia y de los logros actuales nos permite decir que avanzamos en la construcción de la "escuela deseada"?
 - 5. La forma de proceder en la evaluación del PEI nos permitió sacar algunas conclusiones acerca de la forma de evaluar los procesos pedagógicos? Cuáles conclusiones?.

BIBLIOGRAFIA

- Althusser, L. **"Ideología y aparatos ideológicos del Estado"**. Nueva Visión, Bs. As., 1974.
- Arrien, J. **"La Planificación educativa en función del desarrollo social"**. En: Problemática de la Educación, Planificación e Investigación educativa en América Latina y El Caribe. Caracas: CINTERPLAN, 1985.
- Baudelot, CH. y Establet, R. **"La escuela capitalista en Francia"**. Madrid, Siglo XXI, 1976.
- Bordieu, P y Passeron, R. **"La Reproducción"**, Barcelona, Laia, 1976.
- Broccoli, A. **"Antonio Gramsci y la educación como hegemonía"**. Nueva Imagen. México, 1977.
- Carucci, Flavio. **"Planificación Estratégica por Problemas :Un Enfoque participativo"**. ILDIS, Caracas, 1993.
- Casanova, R. y Brofenmayer, G. **"La diferencia escolar. Escolarización y Capitalismo en Venezuela"**. CENDES. BCP. Ed. Kapelus. Caracas, 1986.
- Castrejón, Omar. **"Educación y Organización"**. Ed. Monte Avila. Caracas, 1985.
- Castro, G. Y Chaves. P. **"Metodología para la Evaluación de Impacto de Proyectos Sociales"**. UNESCO, Caracas, 1994.
- Cepal/Unesco: **"La Educación y el Conocimiento: eje de la Transformación Productiva con Equidad"**. Santiago de Chile. 1991.
- CONUEP. **"La Universidad ecuatoriana y el desarrollo nacional"**. Quito, 1991.
- CONUEP. **"Universidad ecuatoriana, resumen del informe: Evaluación de situaciones actual y presupuesto para el corto y mediano plazos de las universidades y escuelas politécnicas"**. Quito, 1992.
- Collerette, Pierre y otros. **"La planificación del cambio: Estrategias de adaptación para las organizaciones"**. Ed. Trillas. México, 1988.
- Chaves, Patricio. **"La participación de la comunidad en la gestión educativa"**. CENDES. Caracas, 1991.
- Chaves, Patricio. Montaña, Fátima y Ordóñez, Simón. **Propuesta Metodológica para la**

Formulación de Planes Estratégico en Instituciones Educativas. Versión Preliminar, Quito, 1994

- Demateri, Libia y Bahler, Ruth. **"Administración escolar, Planeamiento institucional"**. Ed. Ateneo. Bs. As., 1988.
- Edwards, Verónica, **"El Concepto de calidad de la educación"**, Instituto Fronesis, Libresa, Quito, 1993
- Entel, Alicia. **"Escuela y conocimiento"**. Cuadernos FLACSO. Miño y Dávila Editores, Buenos Aires, 1988).
- Ezpeleta, Justa. **"La gestión pedagógica de la escuela"**. UNESCO/OREALC. Santiago de Chile, 1992.
- Fernández, Mariano **"Poder y Participación en el Sistema Educativo"**. Barcelona. Paidós Educador, 1992.
- García Hoz, Víctor. **"Calidad de Educación, Trabajo y Libertad"**. Ed. Dossat. Madrid, 1982.
- Giordani, Jorge A. **"Teorías del Estado y Planificación"**. Ed. Vadell Hermanos. Valencia, 1988.
- Godet, Michel. **"Problemas y Métodos de Prospectiva"**. Prospektiker Futuribles. UNESCO, París. 1990.
- Habermas, J. **"Conocimiento e interés"**. Taurus. Madrid, 1982.
- "Teoría de la Acción Comunicativa"**. Bs. As. Taurus, 1989.
- Herrera, Mariano. **"Los Proyectos de Plantel: La gestión de las instituciones educativas"**. CINTERPLAN. Programa de Capacitación y Formación en gerencia Educativa. Módulo N. VI. Caracas, 1994.
- Kaufman, R. **"Planificación de sistemas educativos: Ideas básicas concretas"**. Ed. Trillas. México, 1991.
- "Guía Práctica para la Planeación de Organizaciones"**, Ed. Trillas. México, 1987.
- López, J. y otros. **"Modelo de Gestión GESEDUCA"**, IVEPLAN, Caracas, 1992.
- Matus, Carlos. **"Política, Planificación y Gobierno"**. ILPES, Fundación "Altadir", Caracas, 1987

Montaño, Fátima y Ordóñez, Simón. Proyecto IPLAED/CINTERPLAN. **Informe de la Prueba Piloto de diseño del Plan Estratégico de la Unidad Educativa "Angel P. Chaves"**. Quito, 1994.

Nano de Mello, Guiomar, **Modelo de gestión para la satisfacción de Necesidades básicas del aprendizaje**, 1992, Policopiados.

Olivares, Marcial. **"Reflexiones sobre el desarrollo educacional"**. CINTERPLAN. Caracas, s/f.

Pearse, Andrew y Stiefel, Matthias. **"Participación Popular: Un enfoque de investigaciones"**. Socialismo y Participación No. 9, 1980.

Pérez, R. y Martínez, L. **"Evaluación de Centros y Calidad Educativa"**, Ed Cincel, Madrid, 1992.

Rama, Germán. **"Educación, participación y estilos de desarrollo en América Latina"**. CEPAL/KAPELUSZ. Buenos Aires, 1984.

República de Colombia, Ministerio de Educación Nacional:

"La Escuela como Proyecto Cultural". Bogotá, 1988.

"Reflexión sobre los Proyectos Educativos Institucionales y Guía para la Construcción de Planes Operativos por parte de las Comunidades Educativas". Bogotá, 1994.

Rey, R. y Santamaría, J. **"El Proyecto Educativo de Centro: de la Teoría a la acción comunicativa"**. Ed. Escuela Española, Madrid, 1992.

Robirosa, Mario y otros. **"Turbulencia y Planificación Social"**, UNICEF, Ed. Siglo XXI, Bs. As. 1990.

Rovere, Mario. **"Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud"**, OPS/OMS, Washington, 1993.

Shmelkes, Sylvia, **"Hacia una mejor Calidad de Nuestras Escuelas"**, OEA, Washington, 1994.

Shapiro, Svi. **"Educational Policies and the Capitalist State"**. En: Educational Theory. Vol. 22. Nos. 3-4. University of Illinois, Summer/Fall 1983.

Tayler, W. **"Organización escolar"**. Ed. Morata. Madrid, 1991.

Tedesco, J.C **"Algunos aspectos de la privatización educativa en América Latina"**. Instituto Frónesis. Quito, 1992.

**"Los paradigmas de la investigación en América Latina". (Mimeo).
Caracas: CENDES, 1981.**

"El desafío educativo: calidad y democracia". Buenos Aires: GEL. 1987.

Testa, Mario. "Pensar en Salud", Publicación OPS, Bs.As. 1990.

**Touraine, Alain. "Actores sociales y sistemas políticos en América Latina". Santiago
de Chile, 1988.**

**Zubiría de, Miguel y Julián, "Fundamentos de pedagogía conceptual: Una propuesta para
la enseñanza de la Ciencias sociales para pensar", Plaza y James, Bogotá, 1989.**