



Ministerio de Cultura y Educación

Secretaría de Programación y Evaluación Educativa

Subsecretaría de Programación Educativa

**Dirección Nacional de Formación, Perfeccionamiento
y Actualización Docente.**

**Programa Nacional de Capacitación en Organización
y Gestión para Equipos de Conducción.**

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Terese Loedelovsky

¿ QUÉ ES UN PROYECTO ?

Todos conocemos la respuesta ya que nuestra vida se compone de proyectos.

Hacer un viaje, comprar una casa, construir una familia, organizar una fiesta... son proyectos. Tienen distinta jerarquía según la importancia que le otorguemos a cada uno de ellos y también tienen elementos comunes:

- ✓ Partimos del deseo o la necesidad de modificar una situación existente
- ✓ Nos planteamos objetivos a alcanzar
- ✓ Pensamos un conjunto organizado de acciones para acercarnos a la meta
- ✓ Nos fijamos un tiempo para desarrollar este proceso
- ✓ Contamos con determinada cantidad de recursos para lograrlo
- ✓ Podemos verificar si hemos alcanzado o no lo que nos propusimos

No obstante, podemos distinguir diferencias entre ellos:

Organizar una fiesta puede ser un proyecto individual : nos dará mucho trabajo resolver todas las cuestiones pero...podemos lograrlo.

Tiene una meta clara y precisa.

Es un proyecto que concluye con la realización del evento.

Obtendremos un " producto final " que se ajustará en mayor o menor medida a lo que habíamos proyectado.

En cambio, construir una familia es un proyecto que se va modificando y adecuando a los distintos momentos vitales pero que no tiene un "punto final". No concluye.

A lo largo de la vida vamos fijando otras metas, revisando, reajustando.

Tenemos momentos de avance y otros de retroceso, intentamos acciones, incorporamos nuevas soluciones.

Construir una familia nunca es un proyecto exclusivamente individual.

¿ Me serviría tener muy clara la visión de la familia que quiero construir si esa visión no es compartida por los miembros de mi familia?

027715

37.014

LIB A 37 PRO

Generalizando, un proyecto que apunte a resolver una situación parcial, acotada, específica puede compararse con el de nuestro primer ejemplo.

Un proyecto que intente abarcar a un conjunto de actores, que implique un cambio más profundo, se asemeja más al segundo.

En las instituciones se presentan ejemplos de los dos tipos de proyectos. Nuestro segundo ejemplo nos induce a pensar en un proyecto global, general, aquel que sirve como marco y en el que se inscriben todos los demás proyectos más específicos.

Estos son Proyectos Institucionales y de ellos nos ocuparemos en este trabajo.

La sociedad crea instituciones encargadas de llevar a cabo funciones específicas y les demanda calidad en su realización. La escuela es una de ellas.

La sociedad se ha ido transformando y reclama de la escuela una transformación semejante: una institución que forme individuos competentes y que esté comprometida con los resultados.

La metodología de trabajo por proyectos es la forma propuesta para cumplir dichas funciones con calidad, por ello hablamos de Proyecto Educativo Institucional.

Cada institución constituye la unidad fundamental del cambio, no obstante, los proyectos de cada una de ellas no son elementos aislados. Se inscriben en un proyecto mayor que los incluye: el proyecto educativo nacional, que se materializa en un conjunto de políticas que prescriben y orientan los proyectos de cada institución.

Aclaremos un poco más estos conceptos.

¿ POR QUÉ ELABORAR PROYECTOS EN LA ESCUELA ?

- * Porque es una estrategia que tiene mucha fuerza para lograr cambios en la institución y en la relación de la misma con el "afuera"
- * Porque permite que cada institución asuma un papel protagónico como mediadora entre las grandes líneas políticas y la realidad concreta de cada lugar.
- * Porque cada institución puede elaborar las respuestas que necesita para abordar los problemas específicos de su contexto.
- * Porque al ser una elaboración colectiva y participativa permite que todos conozcan " hacia dónde vamos " y que cada uno vea cuál es su lugar en este proceso.
- * Porque las personas que generan propuestas de acción las sienten propias y no impuestas, lo que ayuda a garantizar aciertos en su implementación.
- * Porque permite que los alumnos se apropien más significativamente de los contenidos de aprendizaje.

Por este conjunto de cuestiones y seguramente por otras más, pensamos que el proyecto resulta la herramienta más adecuada para reelaborar las propuestas de la política educativa en relación con las necesidades locales, regionales e institucionales.

Estructurar el trabajo a través de proyectos supone aprendizajes en dos sentidos:

- 1) Los contenidos del proyecto: sociales, institucionales, pedagógicos, etc.
- 2) La metodología para su elaboración.

Abordaremos ambos aspectos en el desarrollo de este material.

¿ QUÉ NO ES UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL ?

NO ES una propuesta "tentadora" para padres y alumnos con fines propagandísticos.

NO ES una intención de carácter abstracto imposible de realizar y evaluar.

NO ES un conjunto de acciones yuxtapuestas sin coherencia.

NO ES la sola reflexión de un responsable jerárquico o de un grupo restringido.

NO ES una acción efímera de corto alcance o con duración imprecisa.

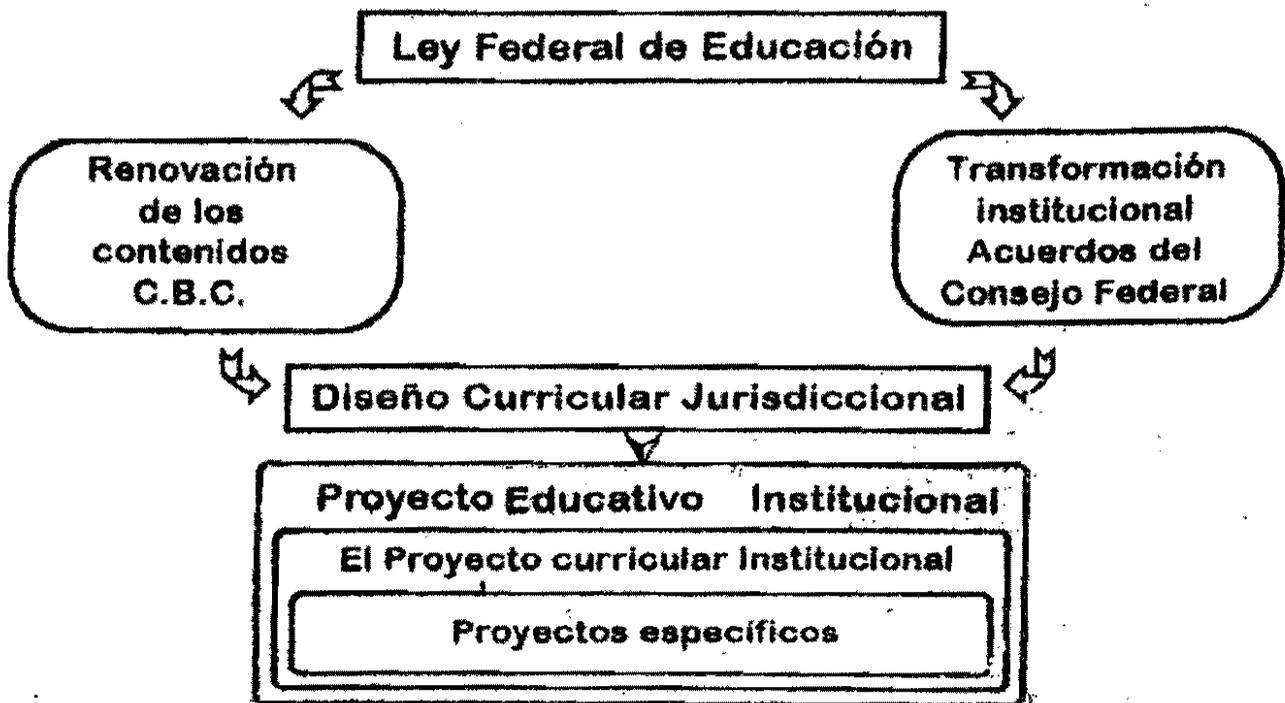
NO ES una formalidad administrativa.

EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

El Proyecto Educativo Institucional es una **práctica institucional** que le permite a cada escuela resignificar los fines educativos definidos a nivel nacional y jurisdiccional para realizarlos de acuerdo con sus características.

Es el marco que otorga sentido a los proyectos específicos que se encaran para transformar los diferentes procesos institucionales - organizativos, de gestión, curriculares, etc -, evitando que se conviertan en acciones aisladas o superpuestas.

El proyecto educativo institucional sintetiza la oferta educativa, social y cultural de una escuela hacia la comunidad.



Si pensamos el proyecto como un recorrido, podemos caracterizarlo como el camino que expresa la distancia entre la escuela que tenemos y la escuela que queremos.

Para ello debemos tener claro en primer lugar cómo es esa escuela que queremos.

¿ CÓMO ES LA ESCUELA QUE QUEREMOS ? ¿ QUÉ ESCUELA DESEAMOS CREAR ?

La respuesta a estas preguntas nos define y explicita una imagen: la escuela que deseamos. Muchos autores la denominan **visión** .

La visión es un objetivo compartido, alcanzable y concreto que impulsa la acción de la institución.

" Visión significa proyección, una imagen proyectada del futuro"

"...el conjunto de características que se desea que la institución tenga en un plazo determinado"

" ...con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución educativa." (Cháves, P.:1995)

La visión institucional cobra sentido si es construida y compartida por el conjunto de actores que forman parte de la institución.

Es más que una idea. Encarnada en las personas deja de ser una abstracción. Una visión compartida es un vínculo común que impregna la institución y brinda coherencia a actividades dispares, estableciendo un marco de referencia para dirigir las acciones.

Las visiones compartidas surgen de visiones personales. Crecen como producto de la interacción entre las distintas visiones individuales. Para poder construirla es necesario establecer acuerdos entre los distintos actores, acercar posiciones, debatir concepciones y prácticas para lograr un "*consenso real* " .

Al participar del proceso de construcción de la visión todos se sienten reflejados por esa imagen institucional. El proceso de construcción de la visión compartida es un proceso de indagación acerca del futuro que deseamos crear.

Una visión compartida:

- * Se define en función de las necesidades de los beneficiarios de la institución (los alumnos, las familias, la sociedad) y teniendo en cuenta los objetivos educativos nacionales y jurisdiccionales.
- * Es una meta de largo plazo y a la vez es dinámica, se va reformulando con el tiempo y teniendo en cuenta los cambios en el contexto.
- * Expresa la aspiración y el deseo de los actores de la institución.
- * Despierta el compromiso de mucha gente porque refleja la visión personal de cada uno.
- * Es estimulante porque construir algo nuevo es más atractivo que trabajar para mantener lo existente.
- * Permite que cada uno comparta la visión del " todo" y no sólo de su parte, modificando la relación de la gente con la institución.
- * Al fijar una meta que abarca todos los aspectos, induce a nuevas maneras de pensar y actuar alentando la experimentación y el deseo de "correr riesgos "
- * Brinda concentración y energías para el aprendizaje en equipo.
- * Debe ser comunicada y compartida , incorporada a la cultura de la escuela, para que tenga impacto.

¿Qué *no es* una visión compartida ?:

no es la visión personal de un superior constituida "automáticamente" en visión institucional.

no es redactar una formulación "desde arriba". Sólo un proceso colectivo de construcción logra que una visión "cobre vida" dentro de la institución

no es la solución a un problema específico, ya que superado el problema, se termina la visión.

no es acatar o suscribir la visión de otro sino partir de la visión personal, desarrollarla, exponerla, para construir juntos la visión compartida.

no es resultado de un proceso sencillo. Las visiones compartidas tardan en emerger, van creciendo en un proceso complejo.

no es la respuesta a ¿qué queremos evitar?. Una visión negativa es limitada porque la energía se encauza en impedir algo que no deseamos en lugar de construir lo que deseamos. La gente está motivada mientras subsiste el problema, luego desaparece la motivación.

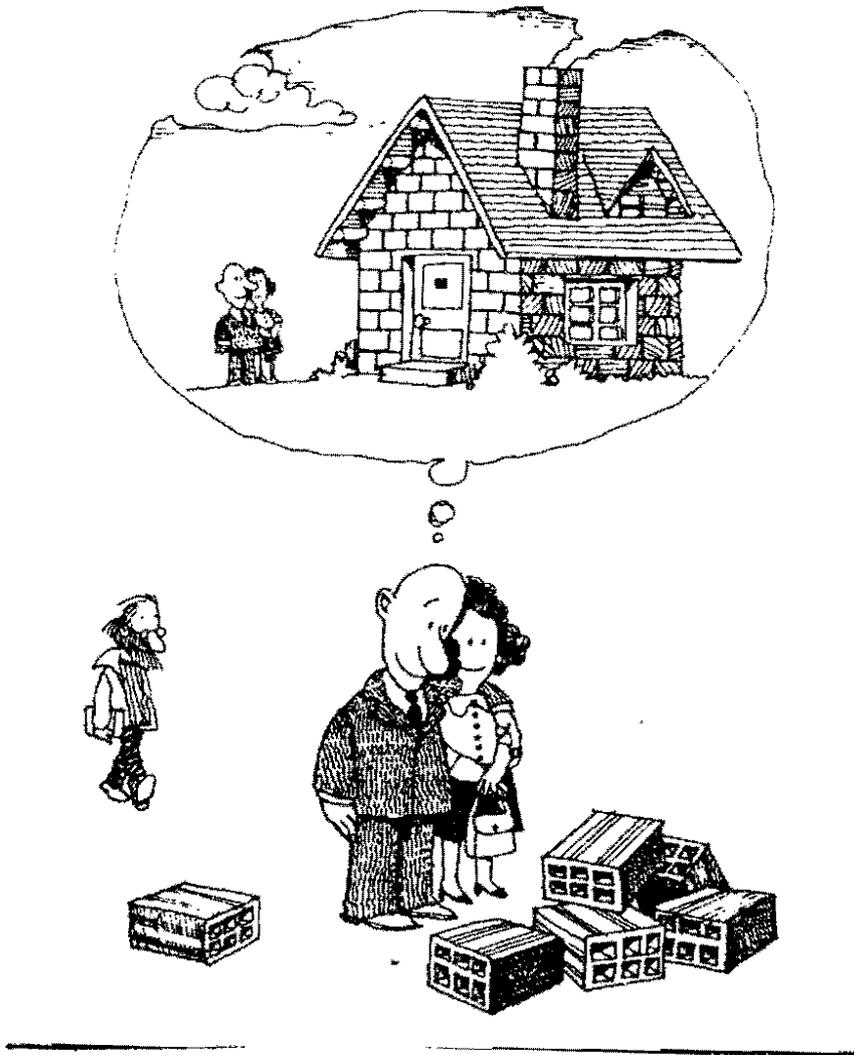
Desde los equipos de conducción...

...participen de la construcción de la visión sin transformarla en puro proceso de persuasión porque si no el resultado será acatamiento, nunca compromiso.

Enmarquen el debate del equipo en los objetivos y contenidos educativos que se plantean a nivel nacional y jurisdiccional para que la visión resultante tenga coherencia con ellos. Estimulen la participación de todos los actores : cuantos más participen en el proceso de construcción de la visión, más representativa resultará del sentir de todos.

En el apartado de "TRABAJO EN EQUIPO", hallarán estrategias y herramientas que le facilitarán la coordinación de las reuniones.

A MEDIDA QUE VAMOS VISUALIZANDO LA ESCUELA QUE QUEREMOS CONSTRUIR, NOS QUEDA MÁS CLARA LA DISTANCIA A RECORRER: DESDE LA REALIDAD PRESENTE HACIA LA IMAGEN DESEADA.



✎ En la Caja de Herramientas encontrará algunos ejercicios para trabajar en la construcción de la Visión Institucional.

¿CÓMO ES LA ESCUELA QUE TENEMOS?

Para saberlo con exactitud necesitamos atravesar una etapa de intercambio de ideas y opiniones sobre la realidad de la escuela. Este momento nos plantea la necesidad de hacernos preguntas, de intentar responderlas, fundamentarlas y llegar a acuerdos en torno a cómo es nuestra escuela para saber luego dónde producir los cambios que nos acerquen a la escuela que queremos.

Es el momento de re-pensar la institución con una mirada que incorpore nuevos elementos además de los cotidianos.

Sabemos que ningún proceso institucional comienza "desde cero". Por un lado, cada escuela está enmarcada por los lineamientos que provienen de los organismos nacionales y jurisdiccionales que determinan normas y condiciones para su funcionamiento.

Por otro, cada institución tiene una historia, un conjunto de experiencias realizadas, de proyectos puntuales llevados a cabo por uno o más docentes, de instancias de trabajo con la comunidad, un estilo para cumplir con su función de enseñar, etc.

En este período, el esfuerzo estará centrado en recuperar aquellos factores que le confieren a la escuela sus características actuales:

✓ la historia de la institución :

"...la historia institucional se presenta por medio de un relato de acontecimientos singulares, de una narración de hechos pasados, de una descripción de objetos materiales, de una cronología de sucesos. Este relato da cuenta de un conjunto de experiencias vividas por unos y por otros, de sucesos trascendentes o lo suficientemente significativos como para dejar una marca, una huella, una señal."

(Nicastro, S.)

Se trata de recuperar no solamente la historia documentada en actas, registros, fotos sino también utilizar como fuentes los testimonios de antiguos miembros de la escuela, recuerdos de vecinos y ex alumnos, vivencias de los distintos actores.

✓ el marco normativo:

Los instrumentos legales emanados de las instancias nacionales y jurisdiccionales de gobierno de la educación, documentos de política educativa, consensos y acuerdos establecidos en los distintos niveles.

✓ el estilo institucional:

aquellas dinámicas que pueden ser facilitadoras o resistentes al cambio. Por ejemplo, las formas de realizar las prácticas habituales, las características de los alumnos (conocimiento, comportamiento, trabajo), los rasgos característicos de las relaciones interpersonales y grupales, los climas típicos, las formas de plantear los problemas y resolver las dificultades.

Lidia Fernández propone analizar dos estilos de funcionamiento - regresivo y progresivo - para caracterizar las dinámicas institucionales en relación a los cambios:

Caracterizan el estilo regresivo:

- las metas ubicadas en la recuperación del pasado
- el evitar plantear las dificultades como problemas y eludirlas a través de diversos mecanismos de defensa
- el empobrecimiento de la capacidad de reflexión y trabajo exploratorio
- la comunicación clandestina cargada de fantasías, temores y ansiedades más que la comunicación referida a la tarea en sus aspectos sustantivos e instrumentales.

Caracterizan el estilo progresivo:

- las metas ubicadas en un futuro por descubrir, hacia el cual se dirige la exploración
- el planteo de las dificultades como problemas
- la preponderancia de la comunicación en los niveles racionales y centrada en la tarea
- una mayor capacidad de las personas para mejorar los logros y rasgos de la tarea institucional

✓ **la cultura institucional:**

constituida por un modelo pedagógico que incluye supuestos sobre la enseñanza y el aprendizaje, formas de actuar en los diferentes roles, formas y estilos de control, un particular recorte de los saberes que se consideran legítimos, los resultados esperados, etc. sustentado en un conjunto de concepciones que lo fundamentan y justifican.

Ser concientes de esta ideología institucional ayuda en este proceso de construcción de la escuela que tenemos.

✓ Y todos aquellos otros aspectos que nos acerquen información sobre nuestra institución : acciones realizadas con la comunidad, otras cuestiones relacionadas con alumnos, docentes, autoridades, familia, comunidad de la zona, instituciones vinculadas con la escuela, etc.

Este es un período que incluye momentos descriptivos y explicativos. Es descriptivo porque recoge información sobre un estado de situación. Es explicativo porque los actores involucrados enuncian hipótesis acerca de por qué su escuela es como es, en los aspectos positivos y en los negativos, y cómo ha llegado a ser así.

Durante su realización centraremos la mirada en los actores que de manera directa o indirecta participan del proceso educativo, recogiendo sus opiniones, deseos y valoraciones.

Todos los elementos mencionados y otros que pudieran surgir son los insumos necesarios para la definición de la **Identidad** de la Institución.

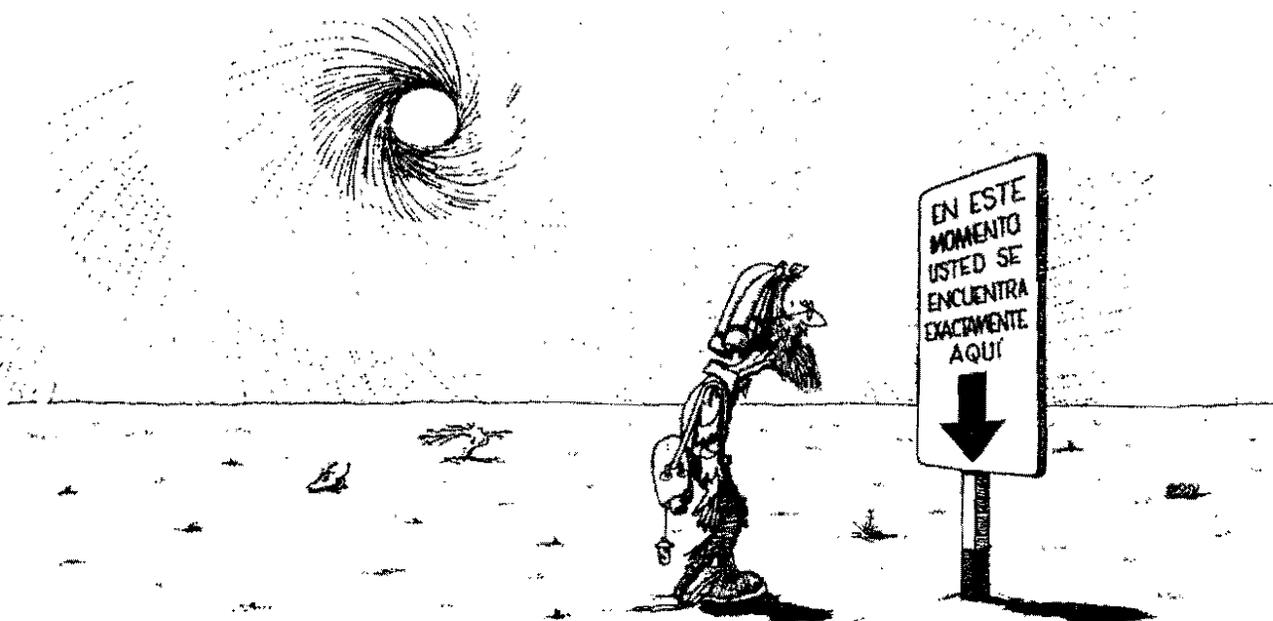
" La **Identidad institucional** es una noción colectiva de ¿ qué es la escuela hoy? que recoge tanto los consensos acerca de las cualidades actuales de la escuela, como las características que la hacen especial y diferente a otras escuelas" (Chaves, P: 1995)

Desde los equipos de conducción y supervisión...

... aporten su conocimiento del marco normativo y legal y de los consensos logrados en los distintos niveles.

Transmitan la mirada " desde la supervisión " que también es un componente para la construcción de la identidad.

Agreguen la información que resulte significativa para trabajar este momento de construcción de "la personalidad de la escuela".



🔧 En la Caja de Herramientas encontrará algunos instrumentos que pueden ser útiles para esta etapa de construcción de la identidad.

La comparación entre la Identidad y la Visión nos permitirá establecer el camino a recorrer para lograr los cambios deseados.

Decíamos que un proyecto es un recorrido. El **Proyecto Educativo Institucional** es el instrumento que nos permitirá transitar esa distancia.

NO ES UNA TAREA MÁS QUE SE AGREGA A LAS MÚLTIPLES TAREAS QUE YA TENEMOS.

ES UNA POSIBILIDAD DE TRANSFORMAR LA DINÁMICA DE ESAS TAREAS.

ES LA VIDA DE LA INSTITUCIÓN PLASMADA EN UN PROYECTO QUE PERTENECE A TODOS Y QUE PERDURA AUNQUE LAS PERSONAS CAMBIEN.

Sandra Nicastro dice:

Un proyecto institucional convocante se organiza alrededor de la utopía que plantea la posibilidad de develar lo oculto, de descubrir el deseo que tiende a anticipar y crear, instaurando una dinámica institucional donde prima la elaboración de las situaciones sobre la repetición.

De esto se trata: animarse a superar el " siempre se hizo así " intentando formas distintas de hacer las cosas. Como dice la autora, un proyecto será convocante si nos permitimos salir de la mera reproducción de situaciones anteriores y nos lanzamos a crear nuevas.

¿QUIÉNES ELABORAN EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?

Todos los actores involucrados en el proceso educativo:

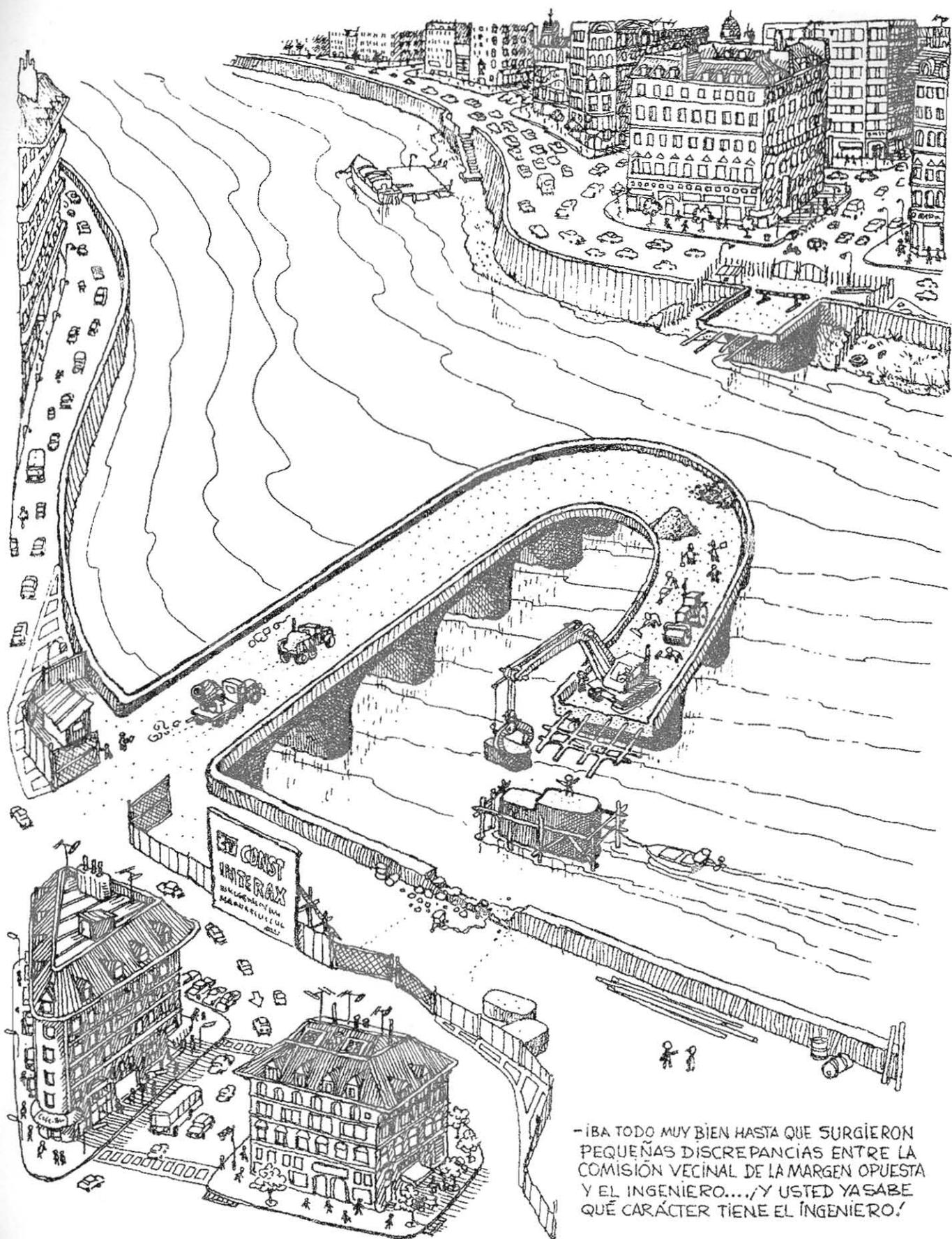
- ⇒ Los docentes
- ⇒ Los alumnos
- ⇒ Los directivos
- ⇒ El personal administrativo
- ⇒ Los padres
- ⇒ Los representantes de organizaciones de la sociedad civil: vecinos, empresarios, trabajadores, gremios, etc.
- ⇒ La Universidad
- ⇒ Otros que, a juicio de la escuela, sean necesarios.

Desde la supervisión...

... mantenga un criterio de equidad ayudando a todas las instituciones a elaborar su proyecto educativo y sobre todo, a las que más retrasadas estén en esta construcción.

Algunas veces es más sencillo acompañar a las escuelas más emprendedoras, que tienen resultados exitosos para exhibir, (quizás por la necesidad de demostrar los logros obtenidos " a la superioridad "), restándose tiempo para asesorar y orientar a las escuelas con mayores dificultades.

Proponemos variar ese criterio ayudando más a las instituciones que más lo necesitan. Porque tienen docentes con menos experiencia, porque tienen dificultades para la construcción de equipos de trabajo, porque no encuentran la manera de incorporar a la comunidad, etc.; pueden estar necesitando una acción " reforzada " desde el supervisor.



-IBA TODO MUY BIEN HASTA QUE SURGIERON PEQUEÑAS DISCREPANCIAS ENTRE LA COMISIÓN VECINAL DE LA MARGEN OPUESTA Y EL INGENIERO.../Y USTED YA SABE QUÉ CARÁCTER TIENE EL INGENIERO!

Un enfoque para su elaboración

Presentamos aquí algunos conceptos que es importante tener en cuenta para la gestión de una institución educativa y para la construcción de un proyecto educativo institucional.

En la escuela se aprende mucho más que los conocimientos que se transmiten en el aula.

El conjunto de relaciones que se "viven" en la escuela constituyen una fuente de aprendizaje.

Todos recordamos experiencias vividas como alumnos, docentes o padres, que nos dejaron una huella positiva o negativa : ocasiones en las que fuimos consultados y nuestras ideas se pusieron en práctica, instancias en las que pudimos argumentar para la resolución de un conflicto y fuimos escuchados, eventos que organizamos junto con otros en los que se crearon lazos nuevos.

Y también experiencias de autoritarismo, arbitrariedad o injusticia. Estas experiencias constituyeron aprendizajes de distinto signo.

El estilo de dirección, la forma de tomar decisiones, la participación que cada uno puede experimentar son ejemplos de aquellas prácticas y vivencias que son también contenidos pedagógicos.

Dice Fernández Enguita :

" La experiencia de la organización, gestión y funcionamiento cotidianos de la escuela tiene, en la configuración de la conciencia, las expectativas y el comportamiento de los alumnos, una importancia incomparablemente mayor que la del contenido de la enseñanza cívica en sentido estricto, es decir, que cualquier cosa que puedan decir el libro de texto o el profesor sobre la "democracia", "convivencia" y otros temas asociados." (Fernández Enguita, M. : 1992)

Estos contenidos de aprendizaje también forman parte del currículum. Pero hasta ahora de un currículum que no estuvo explicitado, de un "currículum oculto". En la elaboración del proyecto se trata de trabajar también con este conjunto de situaciones que no estaban escritas en ninguna planificación pero que efectivamente son contenidos que se aprenden como las relaciones interpersonales, las prácticas administrativas, los procedimientos para organizarse, los modos de enseñar y aprender.

Hay un dicho popular que expresa " se aprende más de lo que se vive que de lo que se estudia...", por eso tengamos en cuenta que

la experiencia de la organización y de la gestión de la vida escolar cotidiana tiene tanto peso en la formación de los chicos y los jóvenes como los contenidos formales transmitidos.

En toda institución educativa encontramos un gran número de individuos. Cada uno de ellos trae consigo:

- valores
- experiencias
- pautas culturales
- deseos
- intereses
- saberes
- aptitudes
- rasgos de personalidad

Esta heterogeneidad que se da entre los individuos también se da entre las escuelas. Cada escuela es única y diferente.

Si nos propusiéramos encorsetar a cada una de las escuelas en un modelo único de planificación, con objetivos, contenidos y prácticas iguales para todas, fracasaríamos.

En cambio, nos planteamos que cada institución, partiendo de los lineamientos establecidos, aproveche la heterogeneidad como fuente de experiencias educativas.

El modelo adoptado, la elaboración de proyectos, propone que teniendo en cuenta la normativa vigente y los acuerdos alcanzados en los distintos niveles, cada institución concrete su proyecto en función de su realidad y sus necesidades.

Esta forma de trabajo implica la comprensión del concepto de **autonomía**.

Hablemos de autonomía...

Nuestro sentido común nos dice que autonomía " es la posibilidad de tomar decisiones ", lo entendemos como sinónimo de libertad. A veces se lo interpreta como " el derecho que cada uno tiene a decidir individualmente lo que va a hacer ".

Sin embargo, como participantes de una institución sabemos que las decisiones aisladas, individuales, generan más efectos no deseados que consecuencias positivas; estimulan relaciones de competencia más que relaciones de cooperación.

Por ello proponemos la primera forma de entender el concepto.

La autonomía que permite que los integrantes de una institución discutan cuáles son las mejores formas de transformarla. ¿ quiénes mejor que ellos para conocer la realidad en la cual se desenvuelven todos los días, sus problemas y también sus potencialidades?

La autonomía como la capacidad de una institución para elegir las estrategias más convenientes a su propuesta de trabajo, para generar modelos institucionales que permitan dar respuestas adecuadas a la diversidad de demandas que recibe.

Desde el inicio de la transformación educativa contamos con el marco normativo que fija las líneas básicas, estimulando y a la vez respaldando la autonomía institucional.

Se nos plantea como desafío modificar ciertas actitudes a las que históricamente nos habituamos como la de esperar que lo que debíamos hacer se nos " baje " desde los niveles superiores.

Asumir la autonomía implica "animarse a correr riesgos" : supone arriesgarse a innovar tolerando el grado de incertidumbre que genera no tener resultados garantizados de antemano, supone partir de la base de que las propias ideas y opiniones no siempre serán consideradas por los demás como las mejores, requiere de un grado de flexibilidad para aceptar las marchas y contramarchas de un proceso colectivo.

Pero ¡ vale la pena el intento! porque la autonomía trae consigo crecimiento, significa poner a la institución en otro lugar.

La autonomía de cada escuela debe permitir su interacción más efectiva con el medio social, de modo que su propuesta pedagógica y su plan de desarrollo institucional reflejen la diversidad cultural y las demandas y aspiraciones de la población usuaria.
--

Desde la supervisión...

...recuerde que dotar a las instituciones de mayor autonomía implica equipos directivos con mayor poder de decisión. Para neutralizar el peligro de manejos arbitrarios y garantizar la unidad del sistema, conozca "de cerca" los resultados que la escuela espera lograr. Su seguimiento permitirá prestar asistencia técnica, brindar capacitación, aplicar mecanismos compensatorios, etc, de acuerdo a las necesidades.

Una escuela autónoma no es una escuela abandonada. El aumento del grado de autonomía no significa dejar librada a la escuela a sus propias posibilidades ya que esto trae aparejado el riesgo de la inequidad: las diferentes capacidades institucionales existentes pueden producir una dinámica donde las disparidades se acentúen.

Aquí, preservar la unidad del sistema es brindar asistencia a quienes más lo necesiten y promover el intercambio de necesidades y recursos a través de la formación de **redes interinstitucionales.**

Hablemos de participación...

Es importante explicitar que el concepto de participación que estamos manejando va mucho más allá de la mera información de los proyectos o sus resultados.

Entendemos a la participación de cada uno de los actores como un elemento constitutivo desde el inicio del proceso de construcción del proyecto. No hay proyecto si no es participativo.

Participar significa que cada uno de los miembros de la comunidad educativa opine, decida, ejecute y evalúe la gestión educativa.

La participación como otros tantos procesos, se aprende. Es posible que docentes y padres que durante mucho tiempo solo fueron informados de las decisiones, no sepan cómo intervenir de otro modo.

Es tarea de los más experimentados el auspiciar, fomentar y hacer posible esa participación.

Abrirse a la participación implica poder delegar asumiendo que los otros pueden tener estilos diferentes a los nuestros, diferentes modos de pensar y hacer.

Abrir nuestras puertas puede traer cierto desorden pero también aire fresco e ideas nuevas.

No obstante, no todos participamos del mismo modo en cada instancia.

Cada uno de los miembros tiene un "saber profesional" que lo coloca en un lugar diferente para participar.

Es natural que el director de la escuela sea el que coordine la tarea de construcción del Proyecto Institucional, así como es natural que el profesor de Música coordine un proyecto específico de su área, como la formación de un coro con miembros de la comunidad. Es el supervisor el que asesorará y monitoreará la escuela durante el armado del proyecto y son los maestros de los primeros años los que coordinarán un proyecto específico de investigación en métodos de enseñanza de la lecto-escritura.

Este lugar diferente de cada actor no implica, como decíamos antes, la decisión unilateral ni excluyente de los demás. Tiene que ver con una distribución racional de tareas de acuerdo con las capacidades y al lugar relativo de cada actor dentro de la institución. Tiene que ver, además, con la capacitación en contenidos específicos que está recibiendo cada persona según el rol que desempeña en el sistema.

Una de las maneras de posibilitar la participación de todos en una realidad heterogénea como la escuela es concertar, establecer acuerdos.

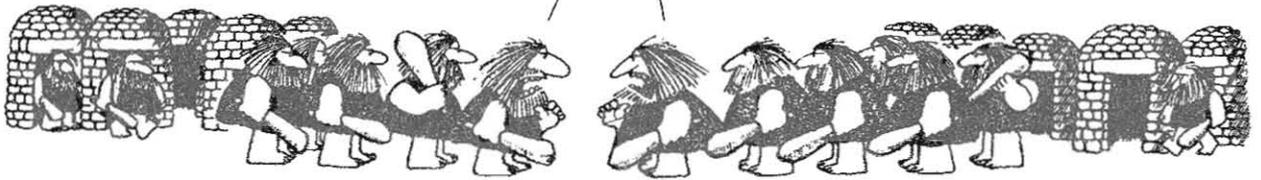
¿ Cómo lograrlo si frente a la misma realidad cada uno de nosotros tiene explicaciones distintas?

¿ Cómo trabajar con las explicaciones que realizan distintos sujetos sobre un mismo hecho o proceso ?.

¡USTEDES NO SER NADA AQUÍ
PORQUE USTEDES NO REPRESENTAR
AL PUEBLO!



¡LOS ÚNICOS QUE REPRESENTAR
AQUÍ AL PUEBLO SER NOSOTROS!



¿USTEDES? ¡MENTIRA! ¡AQUÍ EL
PUEBLO ESTAR CON NOSOTROS
PORQUE NOSOTROS SER EL
PUEBLO!



¡¡JAH!! ¡¡NOSOTROS DEMOSTRAR
QUIÉN SER AQUÍ MÁS PUEBLO!!



¿Y AQUÍ QUÉ HABÍA?

UN PUEBLO



Nos resulta imprescindible partir de las distintas perspectivas de análisis para poder elaborar explicaciones compartidas entre los distintos actores de la escuela, acerca de esa realidad.

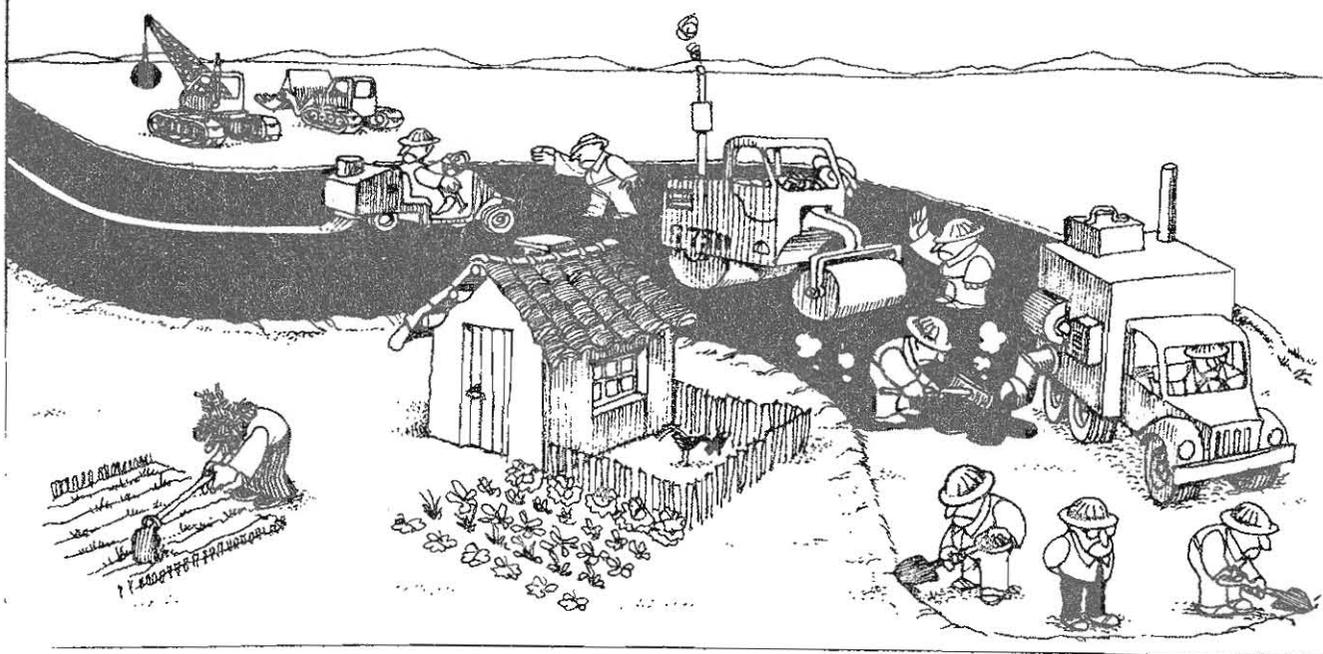
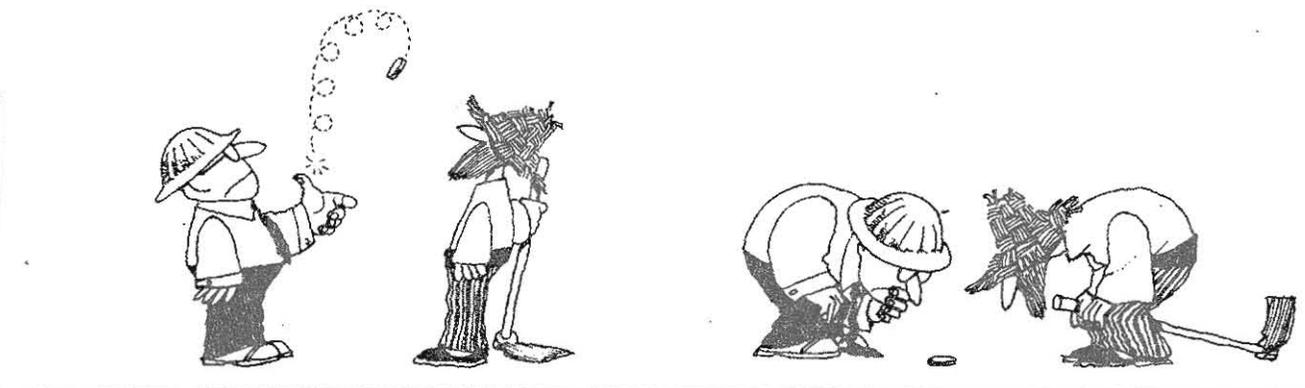
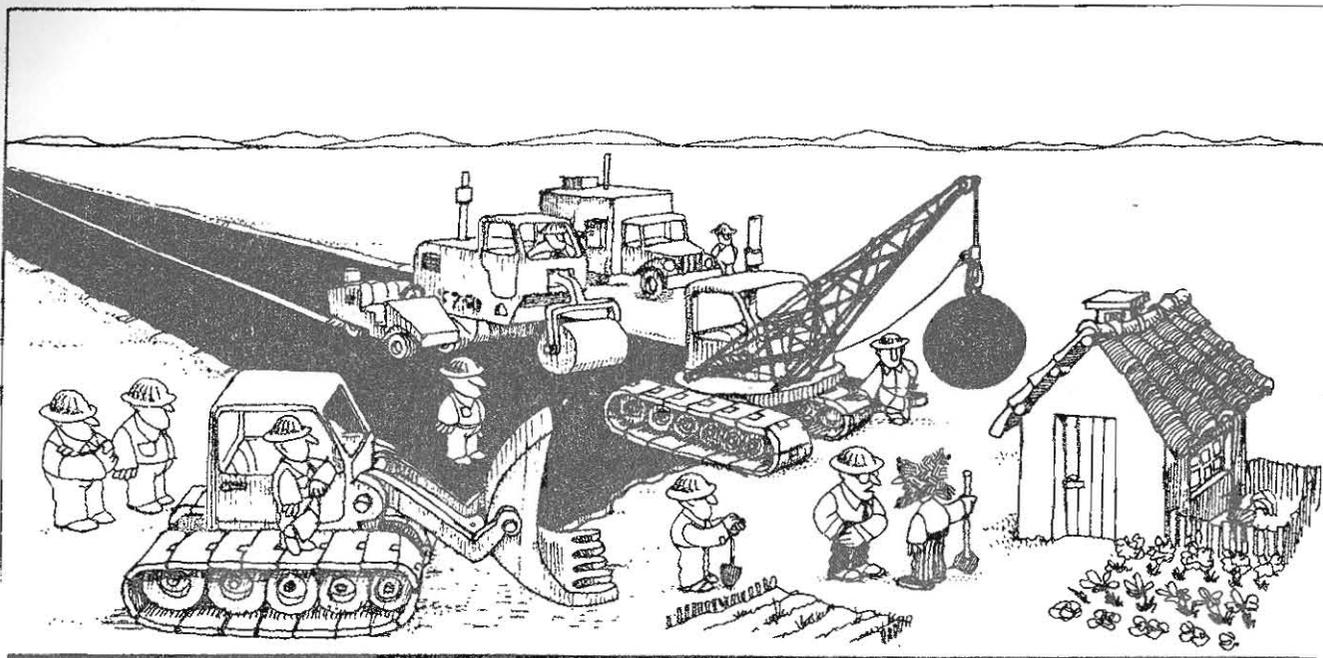
Sólo el establecimiento de explicaciones acordadas nos permitirá desarrollar estrategias para operar sobre la realidad que deseamos modificar.

En el proceso lógicamente surgirán desacuerdos y contradicciones. Para poder realizar una gestión institucional y armar un proyecto realmente participativo, se hace necesario poder identificar, analizar y explicitar los conflictos actuales y los que pudieran surgir sobre la marcha.

No se trata de eliminar las diferencias. Esto sería imposible. Se trata de generar espacios donde esas diferencias se "pongan sobre la mesa", sin ocultamientos y de construir estrategias que permitan trabajar con esos conflictos, no para establecer un "falso consenso" sino para poder llegar a algunos acuerdos en la construcción del proyecto común.

Articular las distintas apreciaciones sobre los hechos, procesos, resultados, fortalezas y problemas que se presentan en la vida escolar permite establecer propuestas de acción más efectivas pues los distintos actores se sentirán comprometidos si participaron en esa elaboración.

La concertación ofrece la posibilidad de encarar proyectos entre todos y con autonomía y compromiso de los participantes pero es un proceso trabajoso al que estamos poco acostumbrados. Comencemos por acuerdos parciales que nos permitan "entrenarnos" en este estilo de trabajo.



Algunos de los aspectos a construir entre todos para la elaboración del proyecto son:

- ✓ Acordar qué se va a construir.

- ✓ Acordar el significado de los términos y conceptos a utilizar en el proceso de construcción del proyecto, es decir tener un código común.

- ✓ Identificar y construir continuamente las características de la escuela deseada: los criterios y parámetros de calidad con que se evaluarán los logros que se van obteniendo.

- ✓ Explicar colectivamente las relaciones, dinámicas y procesos que favorecen o dificultan la construcción de la escuela deseada.

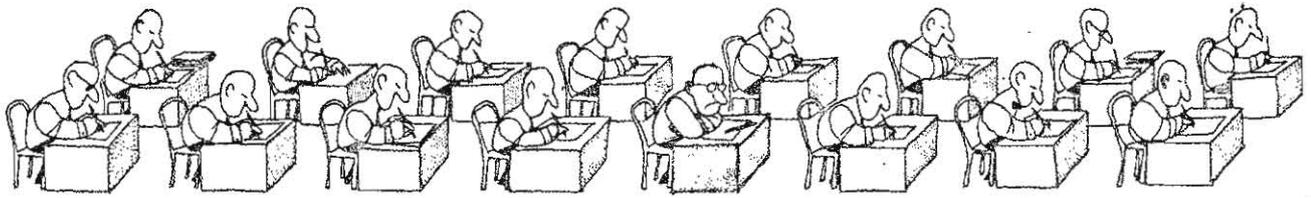
- ✓ Comprometerse cada uno de los actores para transformar esos procesos y esas dinámicas.

Desde los equipos de conducción...

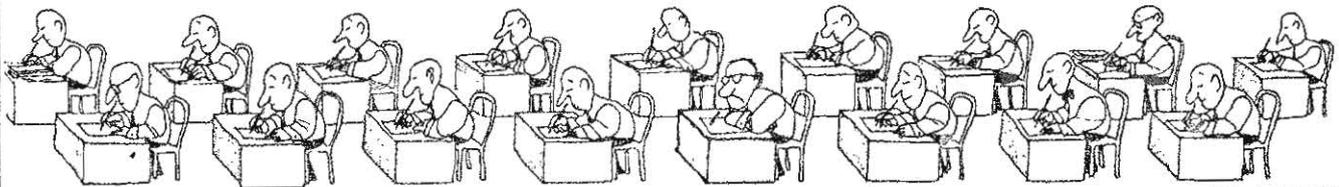
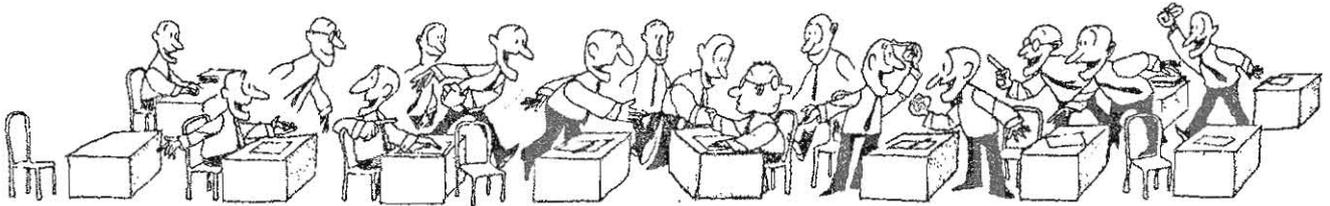
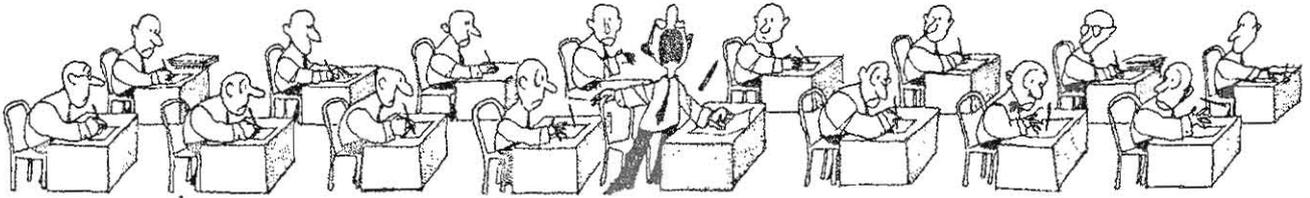
Estimule la utilización de herramientas que permitan registrar los criterios y parámetros que servirán para evaluar la marcha del proyecto.

¿ Vale la pena este esfuerzo si no se plasma en acciones concretas que mejoren las prácticas escolares? Indudablemente la respuesta es no. De eso se trata. La construcción del proyecto no puede limitarse al llenado de planillas para informar a otros.

Es una de las actividades más importantes, de alto contenido pedagógico y que implica un desafío: transformar las formas de hacer las cosas en la institución para lograr mejores resultados.



- ¡BASTA, CON ESTA MONOTONÍA!!



La construcción del proyecto significa abrir un proceso donde:

- * Se aprenda a participar, participando
- * Se creen espacios de intercambio para reconocer al otro y valorar sus opiniones y aportes
- * Se incorporen nuevos actores a la gestión institucional que enriquezcan la vida escolar
- * Se estimule la reflexión sobre la práctica y en la práctica en los docentes, alumnos y padres
- * Se aprenda a trabajar en equipo.

Puntualicemos los conceptos clave aquí trabajados para enfocar un proceso de construcción de proyectos:

La institución en todos sus aspectos como generadora de aprendizajes
(Integralidad de la experiencia educativa)

Heterogeneidad de las instituciones

Autonomía

Participación

Construcción colectiva y permanente de conceptos entre los distintos actores
(" construcción intersubjetiva ")

Conflicto y consenso entre los actores. Concertación.

Planificación es acción

El análisis de la Institución

Tener una perspectiva clara acerca de la escuela que tenemos nos permite situar el punto de partida y detectar los puntos de cambio para llegar a la escuela que queremos, a nuestra visión. El primer paso está dado en el momento de construcción de la identidad institucional y lo seguimos profundizando en el análisis de la institución.

El análisis de la situación institucional tiene por objeto saber concretamente " en qué lugar estamos ". Para determinarlo se analizan:

Fortalezas

Capacidades y recursos con que contamos. Habilidades, conocimientos y experiencias de los actores; tiempo, dinero organización, etc. Son aspectos que consideramos "positivos", aquellos sobre los que apoyarse para realizar el proyecto.

Dice Chaves, " 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 ".

Desde la conducción...

Ayude a identificar el espacio específico en que se presenta la fortaleza y quienes participan de su generación ya que las fortalezas presentes pueden " impulsar " otros ámbitos y multiplicarse .

Debilidades

Es aquello que nos falta. Aquellos recursos y capacidades de los que carecemos para la realización del proyecto.
Analizar las debilidades resulta algo más complejo. Las debilidades son los " puntos de cambio ".
Identificar aquellos aspectos en los que debieran centrarse las modificaciones es el primer paso, pero recién cuando los definimos como **PROBLEMAS** , estamos en condiciones de trabajar sobre ellos.

Definir una debilidad como *un problema* lo operativiza. Lo transforma de una queja en un instrumento para la acción.

Definir los problemas implica una actividad colectiva y participativa en la que los integrantes de la institución, en sucesivas aproximaciones, van seleccionando aquellos aspectos críticos que consideran prioritarios para la acción.

Todos los que integramos una institución podríamos elaborar una larga lista de problemas o situaciones a transformar, pero aquí se trata de avanzar un poco más: agregarle a los aspectos descriptivos aquellos que permitan explicar, conceptualizar, precisar y seleccionar los problemas más relevantes.

Hay problemas en los que las causas son más sencillas de identificar y que se resuelven a partir de modificar estos factores (aunque no siempre implican una solución simple) por ejemplo algunos problemas edilicios o de equipamiento.

Hay otros más complejos en los que las causas son un conjunto de factores interrelacionados y no se solucionan a partir de una relación directa de causa-efecto. Tomemos un ejemplo:

Problema

* escasa comprensión lectora de los alumnos de la escuela.

Causas posibles

- * El material de lectura que proporciona la escuela no es atractivo.
- * La lectura es percibida como una necesidad "escolar" y no como un placer o necesidad fuera de la escuela.
- * Los alumnos provienen de familias que no poseen el hábito de leer.
- * La lengua oral que utilizan no es el castellano.
- * La T.V. atenta contra la comprensión lectora.
- *

Pretender una respuesta única e inmediata no nos aportaría elementos para la resolución del problema.

Generalizando, es a través del intercambio entre los miembros de la institución, de la lectura de bibliografía, de la consulta con especialistas, de

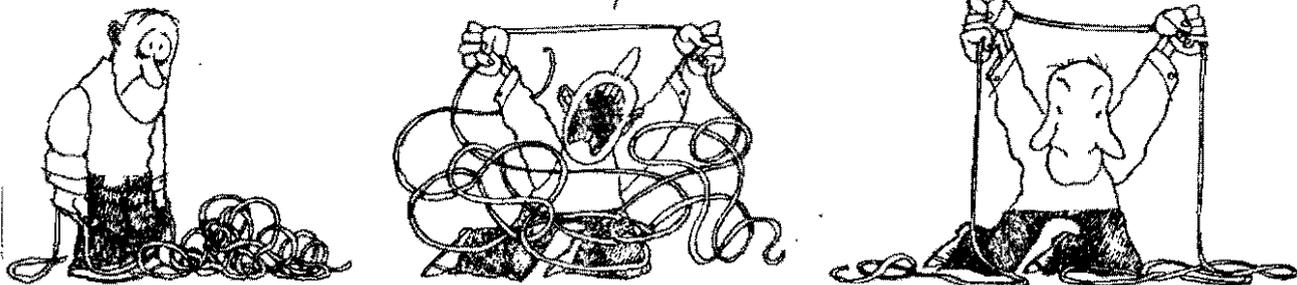
¿POR QUÉ? ¿POR QUÉ HAY QUE VIVIR SIEMPRE CON ALGUNA MALDITA COMPLICACIÓN?



¡ES INÚTIL! NO LA RESOLVERÉ NUNCA!

¡NO RESOLVERÉ JAMÁS ESTA ESPANTOSA COMPLICACIÓN!!

¡NO RESOLV.....

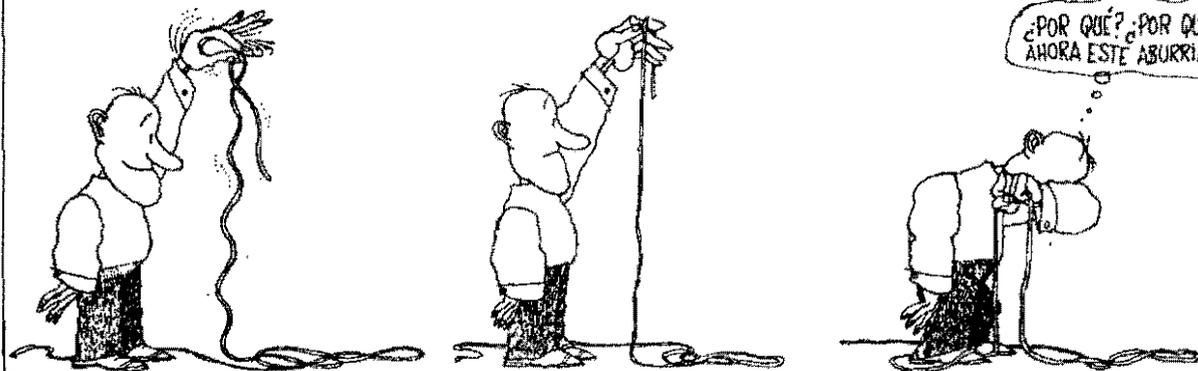


¡JAH!.....

¡FINALMENTE!!



¿POR QUÉ? ¿POR QUÉ AHORA ESTE ABURRIMIENTO?



la utilización de instrumentos que provean información, etc. como se podrán ir formulando hipótesis explicativas, que aporten a una transformación real.

Es importante no confundir el análisis de las causas con la búsqueda de "culpables". Culpar a alguien no permite ver las causas de un problema y además, no lo resuelve.

La selección y jerarquización de los problemas y el análisis de sus *causas críticas* nos permitirá identificar *espacios relevantes para la acción*. Aquellos puntos críticos sobre los que hay que actuar para lograr transformaciones.

Al seleccionar los problemas es preciso tener en cuenta:

- ⇒ Su ubicación dentro de un campo de acción posible, aquellos de los que la escuela pueda hacerse cargo.
- ⇒ El grado de importancia que tiene para el conjunto de la institución y qué efectos tendría no resolverlo
- ⇒ La capacidad técnica necesaria para abordarlos
- ⇒ El compromiso de cada uno de los integrantes de la institución tanto en la selección cuanto en la resolución.
- ⇒ El impacto que producirá en el mejoramiento de los aprendizajes (de los alumnos, de los docentes, de la institución).

✎ En la Caja de Herramientas encontrará algunos procedimientos metodológicos para abordar el análisis de problemas.

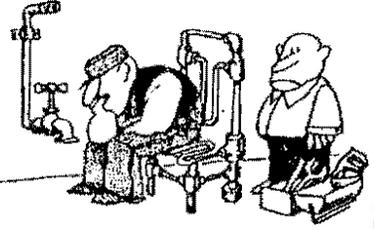
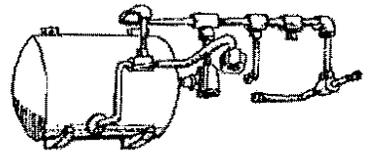
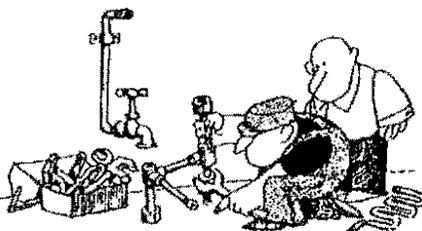
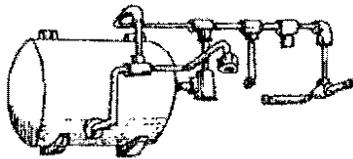
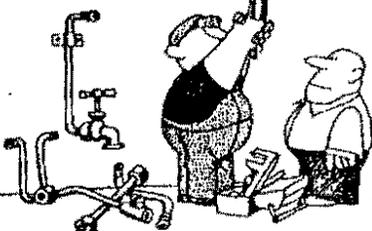
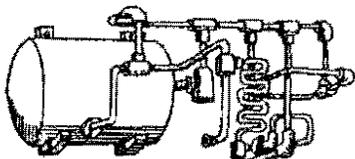
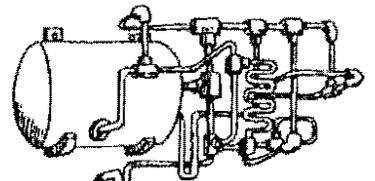
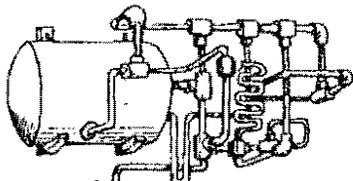
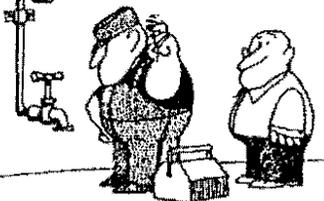
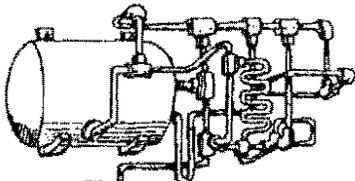
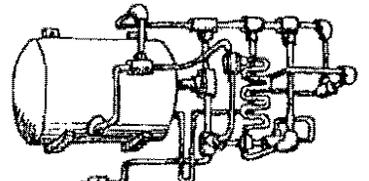
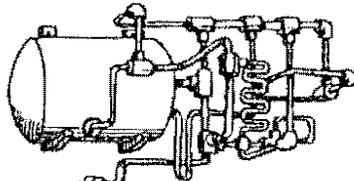
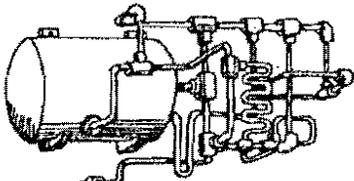
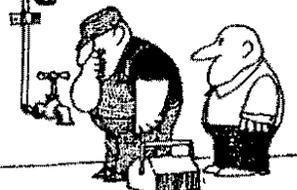
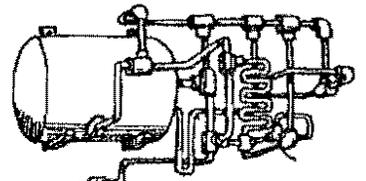
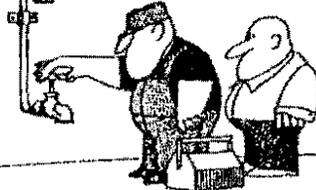
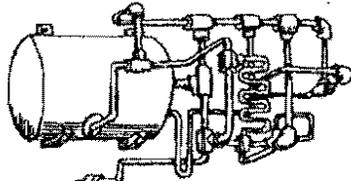
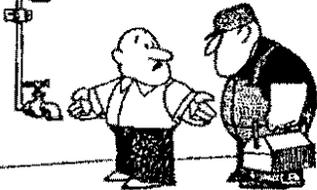
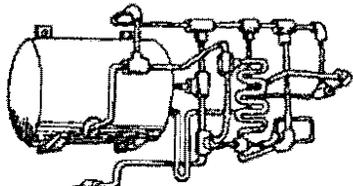
Oportunidades

Son las posibilidades que ofrece la institución y su entorno para la realización de nuestro proyecto. Las oportunidades no están escritas ni claras pero hay que identificarlas. Es una tarea del equipo "captar las señales" del contexto para detectar dónde se encuentran estas oportunidades.

Amenazas

La amenaza es igual que la oportunidad, pero en sentido contrario. Se trata de pensar ¿cuál es el peligro que se viene? Son las restricciones que presenta el contexto para la realización del proyecto. Identificar aquello que puede estar en contra de lo que pensamos realizar nos permite saber "dónde estamos parados" aunque algunas de ellas escapen a nuestra posibilidad de resolverlas.

Hablemos de soluciones...



Hicimos un análisis exhaustivo de los problemas, ahora bien, ¿cuáles son las acciones a emprender para solucionar los problemas que hemos analizado?

El conjunto de acciones que elaboremos se estructurarán a través de Proyectos Específicos. En otras palabras, los Proyectos Específicos son proyectos que armamos para solucionar cada uno de los problemas que identificamos anteriormente.

Este conjunto de proyectos específicos se enmarcan, naturalmente, en el Proyecto Institucional, que los engloba.

La Visión construida entre todos como meta hacia donde llegar, le confiere a los Proyectos Específicos la orientación general.

De este modo la institución tendrá un " *mapa de proyectos específicos* que atiendan cada uno de ellos a un *problema institucional* " (Cháves, P. : 1995)

Los problemas que, como analizamos anteriormente, son diversos; dan lugar a proyectos específicos de distinta naturaleza.

Mencionemos algunos ejemplos de objetivos a los que podrían apuntar diversos proyectos específicos:

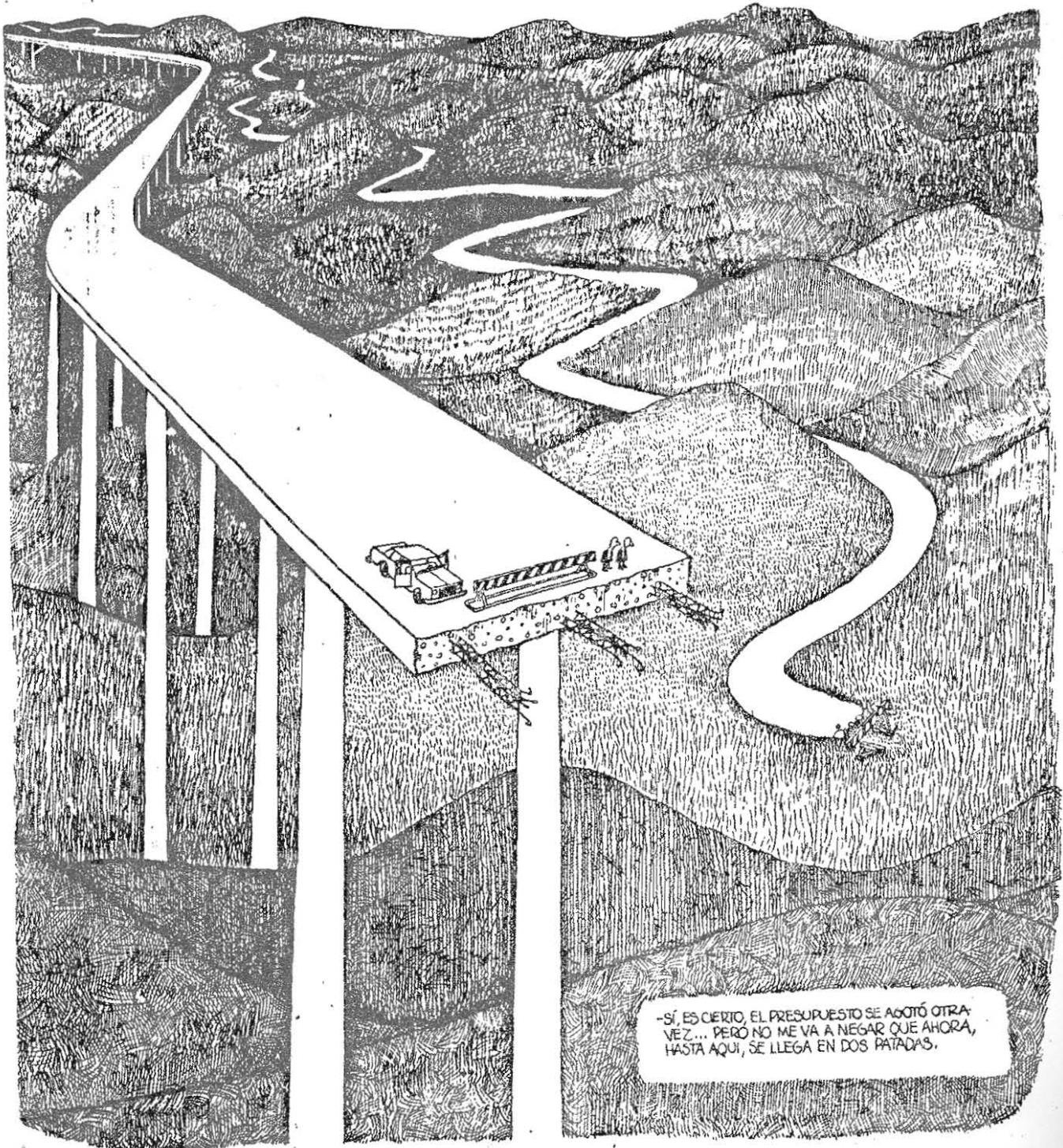
- ✓ Resignificar los actos escolares recordatorios de fiestas patrias
 - ✓ Desarrollar la comprensión de textos en alumnos del primer ciclo
 - ✓ Promover actividades coordinadas por alumnos del polimodal destinadas a alumnos de EGB
 - ✓ Organizar un proyecto de preservación del medio ambiente con alumnos del segundo ciclo
 - ✓ Incorporar a los padres en actividades de aprendizaje conjuntas con sus hijos
 - ✓ Indagar con alumnos del tercer ciclo, la oferta de estudios terciarios existente en la región.
 - ✓ Reorganizar la tarea administrativa del establecimiento
-

Desde los equipos de conducción...

Promueva la autonomía de los equipos de trabajo para la realización de proyectos específicos. Una vez acordadas las líneas generales, que cada actor o grupo responsable tenga a su cargo la gestión del proyecto. La autonomía de cada grupo se expresará en la organización y coordinación de las actividades del proyecto y en la responsabilidad por los resultados. Cada proyecto de este modo constituirá un "módulo" de acción.

Combine la autonomía en la gestión de cada proyecto (que implica descentralización de decisiones y responsabilidades) con la coordinación del conjunto de las actividades institucionales y la evaluación de los resultados. La centralización y burocratización en muchos casos produce ausencia de responsabilidad de los actores participantes acerca de los resultados de sus actividades, ya que la responsabilidad se diluye "en el conjunto o en el sistema".

Hablemos de planificación...



Los objetivos institucionales que nos planteamos requieren de un tratamiento técnico que asegure la direccionalidad esperada y satisfaga nuestras expectativas en cuanto a los logros.

Este tratamiento técnico está dado por la planificación.

Partimos de la idea de que planificar es " aquello que es necesario hacer para convertir lo pensado, deseado y valorado en una acción concreta " (REPLAD, 1994)

Hemos avanzado mucho en las primeras acciones - pensar, desear, valorar - durante los momentos de construcción de la identidad y la visión, de identificación de problemas y su análisis, etc. Ahora llega el momento de plasmar todo lo trabajado en la acción concreta.

Si la planificación está disociada de la acción, se convierte en una herramienta inútil.

Para planificar la realización del proyecto puntualicemos algunas etapas:

Formular el nombre o título del proyecto. ¿ Qué vamos a hacer ? Recordemos que el proyecto fue pensado como respuesta a un problema que nos proponemos solucionar.

Fijar cuáles son los objetivos a alcanzar. Explicitar el " para qué " del proyecto.

Precisar a través de qué actividades cumpliremos dichos objetivos.
¿ Cómo lo haremos?

Determinar * los insumos que necesitamos para su realización (recursos materiales, humanos, dinero, servicios, etc.)

* los responsables del proyecto. ¿ Quienes lo gestionarán y se responsabilizarán por los resultados?

* el cronograma, el tiempo previsto para su concreción.
¿ Cuándo se realizará y durante cuánto tiempo?

- Definir
- * los momentos de evaluación parcial para verificar si avanzamos en la dirección deseada y en el tiempo establecido
 - * los criterios para evaluar el éxito de los resultados.

Pensamos la planificación como un proceso *colectivo*, donde se ponen en juego *contenidos valorativos*. La planificación no es una herramienta neutra.

Dice Carlos Matus:

"... planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos."

Ese intento debe concretarse en *compromisos de acción* de cada miembro de la institución. Es decir, qué acciones definidas se comprometen a realizar los participantes de la escuela para ir materializando la visión.

Puntualicemos algunas de las características del modelo de planificación propuesto:

- ⇒ Es estratégica porque permite señalar posibles modos de alcanzar el objetivo que nos trazamos, identificando debilidades, fortalezas, obstáculos y oportunidades.
- ⇒ Es flexible porque permite incorporar la improvisación dando cabida a los imprevistos y a los factores no planificables.
- ⇒ Es dinámica porque no culmina ni cesa. Como instrumento de gestión acompaña a la acción que es dinámica, no se detiene.

- ⇒ Es participativa porque todos los actores de la institución con distintos niveles y distintas responsabilidades y competencias, toman parte en la definición de las distintas etapas de elaboración de los proyectos.

- ⇒ Es sistemática y formalizada porque se utilizan instrumentos, técnicas y procedimientos claros y sencillos.

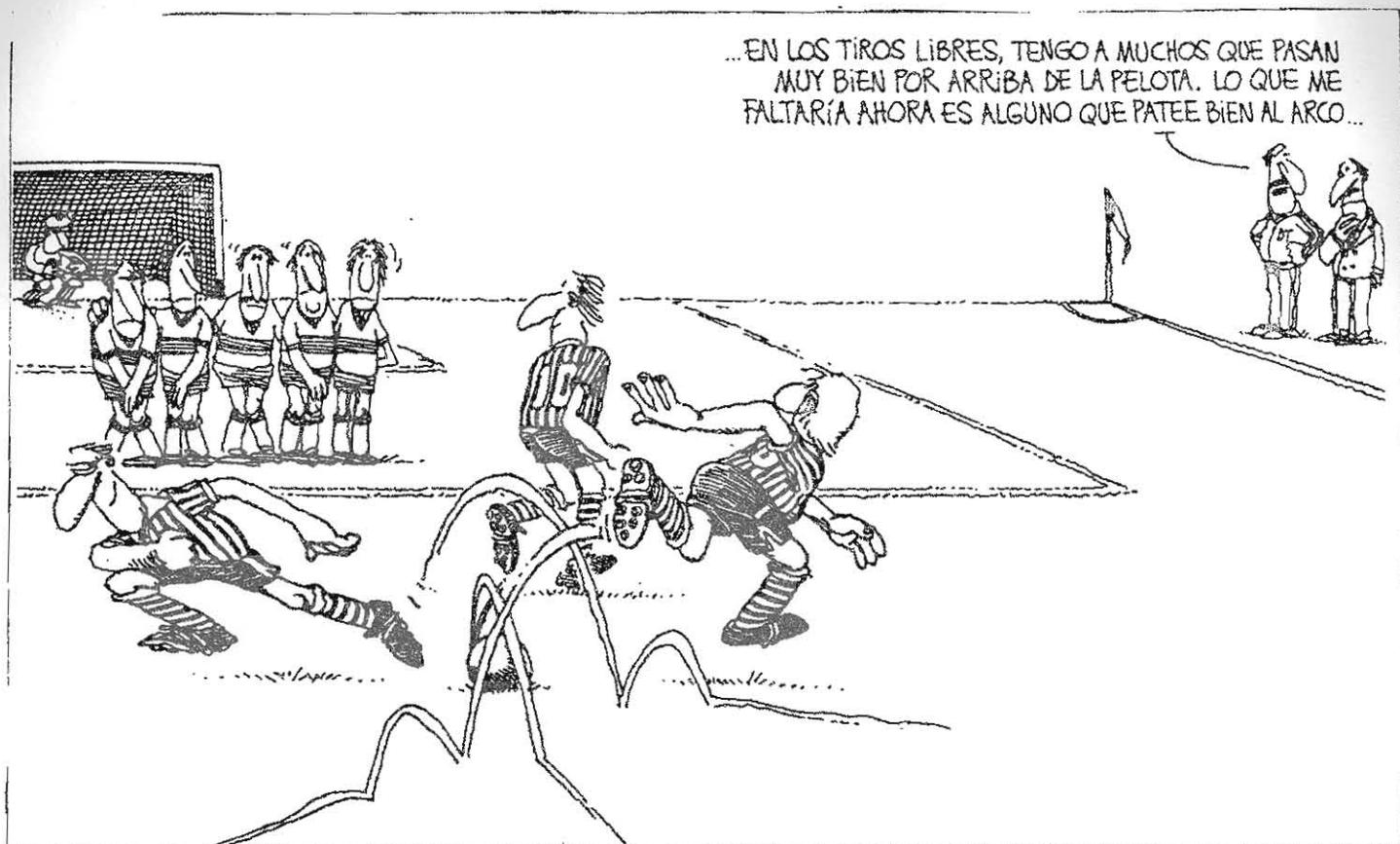
Sintetizando:

la planificación es una herramienta al servicio de la acción.

No constituye un fin en sí mismo. Es la sistematización del camino a recorrer para resolver los problemas que fuimos planteando, cuya solución nos irá acercando a la escuela deseada.

Uno de los insumos a prever para la realización del proyecto son las necesidades de capacitación.

Deci
er



Hablemos de capacitación...

Decíamos anteriormente que la gestión por proyectos implica aprendizajes en dos aspectos: los contenidos y la metodología.

En los distintos momentos de construcción del proyecto institucional y para la gestión de los proyectos específicos el equipo de trabajo necesitará tener ciertas competencias.

A partir de allí, habrá que definir necesidades de capacitación.

Es posible que la capacitación pueda realizarse entre pares, ya sea socializando cursos realizados por algún miembro del equipo o aprovechando la presencia de algún especialista entre los integrantes del grupo; también podrá ser ofrecida por el director o el supervisor o provenir de organismos centrales externos a la institución.

Desde los equipos de conducción...

...identifiquen las necesidades de capacitación de los miembros de su institución en función de los nuevos contenidos y competencias que deben incorporarse.

Las actividades de formación forman parte del proyecto.

Esto implica que las actividades de formación no constituyen un tiempo "extra" que se adiciona a la tarea habitual sino que se impone una redistribución de los tiempos y los espacios para garantizar institucionalmente las reuniones de capacitación.

Desde la supervisión...

...detecte las necesidades de capacitación que tiene cada escuela y al mismo tiempo qué puede ofrecer cada una en materia de capacitación.

El establecimiento de **redes de trabajo interinstitucional** garantizará un verdadero intercambio entre los establecimientos escolares y otras instituciones de una región. El criterio de equidad también se expresa en la preocupación de una institución por las otras de la región (y no solamente por la vecina más próxima).

Armar equipos de trabajo de supervisores es una estrategia útil para intercambiar información acerca de la región y conocer con qué instituciones se cuenta.

La Evaluación

¿ Qué es evaluar ?

Desde la concepción más generalizada, siempre que evaluamos estamos comparando una situación inicial con otra posterior y verificando qué modificaciones se produjeron entre ambas.

Si nos proponemos como objetivo transformar la situación inicial, la evaluación nos permitirá ir viendo cómo nos acercamos a este objetivo.

Naturalmente necesitamos tener precisados los objetivos y las formas en que comprobaremos si esos objetivos se cumplieron o no.

Iremos ahondando un poco más esta esquemática descripción.

La evaluación del Proyecto Educativo Institucional

Decíamos anteriormente que el Proyecto Educativo Institucional es un proceso continuo, dinámico, no es algo que "en un momento termina". Esto nos obliga a ampliar el concepto de evaluación tradicional, no nos sirve pensar solamente a la evaluación como momento final de un proceso sino que tenemos que incorporar la noción de *evaluación continua* durante el proceso. Así, cada momento de construcción del proyecto incluye dentro de sí una actividad de evaluación.

Decíamos al inicio de este material que trabajar por proyectos en la escuela supone aprendizajes en dos sentidos:

- El contenido del proyecto: social, pedagógico, institucional, etc
- La metodología para elaborarlo y llevarlo a la práctica.

Ahora, al hablar de evaluación, retomamos estas dos dimensiones.

Evaluar el contenido del proyecto implica, sintéticamente, ir viendo en qué medida se están consiguiendo los logros institucionales que se plantearon como expresión concreta de la visión.

En el camino que nos propusimos recorrer para la construcción de la escuela deseada, los momentos de evaluación son mojones que nos permiten valorar la distancia recorrida.

Como los logros que nos planteamos se refieren al conjunto de procesos organizativos, administrativos, pedagógicos, sociales que se viven en la escuela;

en los momentos de evaluación no podemos dejarlos de lado, centrándonos exclusivamente en evaluar los aprendizajes conceptuales.

En lo que respecta a la evaluación de los aprendizajes metodológicos, la mirada estará centrada en el trabajo del equipo, en la participación de los distintos actores, en el compromiso que manifiesta cada uno con los resultados, en la efectividad de las herramientas utilizadas para ayudar a la construcción de cada momento del proyecto, etc.

También en el proceso de evaluación es fundamental " hablar con datos ", tratando de recoger información que objetive, todo lo posible, los resultados alcanzados.

El proceso evaluativo es congruente con el concepto de participación que venimos manejando. Para que el proceso de evaluación de la gestión institucional sea participativo los indicadores utilizados para evaluar deberán ser significativos para los actores que participan en el proceso. Esto se logra cuando los actores participaron en la identificación y construcción de esos indicadores.

Aunque se trata de un proceso continuo, hay momentos más apropiados para hacer un corte temporal que permita evaluar la marcha del PEI : por ejemplo, una vez finalizado cada proyecto específico y al inicio o finalización del año lectivo. No obstante, cada institución determinará cuáles son los momentos apropiados para hacer los cortes correspondientes durante la puesta en marcha del Proyecto.

Hablemos de evaluación de proyectos específicos...

Estos proyectos , como antes señalábamos, nacen para resolver problemas.

La evaluación necesariamente tendrá que basarse en comprobar si se resolvieron o no los problemas analizados. Sin embargo, difícilmente la resolución sea total. No es "blanco o negro", habrá aspectos resueltos en mayor medida, otros menos, otros que quedan por resolver. Allí es donde contar con parámetros claros nos permitirá ajustar la evaluación.

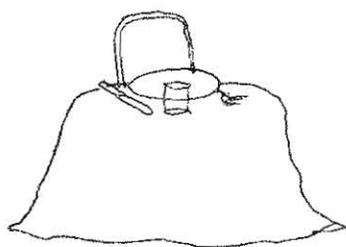
Al referirnos a la planificación de proyectos específicos considerábamos como uno de los momentos:

- Definir
- * los momentos de evaluación parcial para verificar si avanzamos en la dirección deseada y en el tiempo establecido
 - * los criterios para evaluar el éxito de los resultados.

Es decir que " desde el vamos " contamos con las herramientas para verificar el éxito de nuestro proyecto.

Seguramente, al realizar la evaluación del proyecto surgirán elementos a evaluar - acerca del contenido y/o acerca de la dinámica de trabajo en lo metodológico- que no previmos inicialmente. No los dejemos fuera de la evaluación ya que nos pueden estar indicando por dónde encarar nuestros próximos proyectos específicos.

Evaluar los proyectos implica también revisar los efectos -directos e indirectos- que nuestras acciones tuvieron sobre los distintos actores : alumnos, padres, docentes, comunidad en general, etc.



¿ Qué *no* se evaluar ?

no es comparar unos actores con otros

no es un proceso que sirve para "castigar"

no es una forma de comprobar "lo que no se hizo" para verificar la imposibilidad de cambio

no es la actividad individual de un superior jerárquico.

no es el dictamen objetivo de un "juez"

Sin la autoevaluación de sus prácticas ninguna institución puede ser eficaz

Desde los equipos de conducción y supervisión...

... tengan en cuenta que la evaluación participativa y democrática no implica la aceptación de cualquier resultado. Esto podría resultar una suerte de "complicidad para la ineficiencia" donde no existan reconocimientos ni sanciones.

La política educativa plantea lineamientos a los que tienen que ajustarse los proyectos de las instituciones.

Tampoco implica que la evaluación solamente la realice el mismo centro generador de las acciones perdiéndose de este modo el saber específico y la mirada global del supervisor.

A MODO DE CIERRE

Hemos acercado, a través de este material, un conjunto de elementos - conceptos, procedimientos - para facilitar la comprensión y elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

Pensamos que nuestro trabajo estará cabalmente aprovechado si le sirve a la escuela para cumplir con la misión que le otorga la sociedad :

Distribuir equitativamente los conocimientos y el dominio de los códigos que permitan la información necesaria para la participación ciudadana y formar individuos competentes para lograr un buen desempeño en los diferentes ámbitos de la vida social: el trabajo, la familia, la cultura, la política y la vida de su comunidad.

Es decir...

una escuela que se haga responsable por los aprendizajes y que pueda rendir cuentas acerca de los resultados.

Este es el desafío.

GLOSARIO

ORGANIZACIÓN:

sistema complejo creado para producir resultados determinados. Reúne a un conjunto de personas en un cierto espacio y tiempo que, cooperando entre sí, cumplen con los fines asignados. En una organización existen división de las tareas y un conjunto de normas que regulan su estructura: personal, responsabilidades, distribución del tiempo, del espacio, etc.

En el ámbito de la organización se generan procesos de gestión.

GESTIÓN:

es la previsión de acciones que permiten que una institución cumpla con los objetivos que se propone. La gestión integral abarca las acciones administrativas, financieras, pedagógicas teniendo en cuenta las múltiples relaciones que se establecen en una institución.

La gestión (o gerenciamiento) se vincula con "gobierno", "dirección hacia" es decir resguardar y poner en práctica los mecanismos necesarios para lograr los objetivos planteados.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:

práctica institucional que le permite a cada escuela resignificar los fines educativos definidos a nivel nacional y jurisdiccional para realizarlos de acuerdo con sus características, según la imagen-objetivo que se ha propuesto. Incluye los compromisos de acción, la forma de realizarlos y de evaluarlos elaborados colectivamente a partir del análisis de los problemas centrales que existen en la institución para cumplir su función con mayor calidad. Es la oferta socio-educativa de esa institución a la comunidad a la que pertenece. elaborada a partir

VISIÓN :

es la imagen de la institución proyectada hacia el futuro, como meta a alcanzar. Es una fuerza motivadora de la acción capaz de cohesionar a un grupo. Es la ESCUELA DESEADA

IDENTIDAD:

es una noción colectiva de ¿ qué es la escuela hoy?. Son los consensos acerca de las cualidades actuales de la escuela y las características que la hacen especial y diferente de otras escuelas. Es la personalidad de la institución.

INTEGRALIDAD:

concepto que destaca el valor formativo de la experiencia escolar, la importancia de la organización y la gestión de la institución como contenido pedagógico.

Se asocia al concepto de Currículum Oculto.

CURRICULUM OCULTO:

conjunto de prácticas, concepciones, valoraciones etc. que no forman parte del programa explícito pero que constituyen contenidos de aprendizaje.

PARTICIPACIÓN:

proceso por el cual cada uno de los miembros de la comunidad educativa opina, ejecuta, decide y evalúa sobre gestión educativa.

CONSTRUCCIÓN INTERSUBJETIVA:

explicaciones compartidas acerca de los fenómenos institucionales construidas colectivamente.

CONSENSO REAL:

acuerdos mínimos establecidos en el equipo de trabajo. No significa " pensar todos lo mismo "

FORTALEZA:

capacidades y recursos variados de los que dispone y controla un actor o institución para el éxito de su proyecto.

DEBILIDAD:

recursos de los que carece un actor o institución para planificar o llevar a la práctica con éxito una estrategia o un proyecto.

OPORTUNIDAD:

posibilidades que ofrece el entorno y que pueden ser aprovechables para la realización exitosa de su estrategia o proyecto.

CRITERIOS DE ÉXITO:

indicadores de logro definidos previamente. Explicitan cuáles son los elementos que permiten apreciar si los objetivos fijados se han alcanzado y en qué medida.

AMENAZA:

restricciones que presenta el entorno sobre las que se tiene poco o ningún control.

PROBLEMA:

debilidad de la institución, de los actores, del contexto operativizada, es decir convertida en "objeto" posible de ser analizado

PROYECTO ESPECÍFICO:

conjunto de actividades interrelacionadas que se realizan para alcanzar un objetivo - resolver un problema - en un tiempo determinado.

ACTIVIDADES:

conjunto de acciones que permiten concretar logros

ACCIONES:

cada uno de los segmentos a lograr para concretar una actividad.

COMPROMISO DE ACCIÓN:

Declaración obligante que formula un actor orientada a la realización de acciones conjuntas con otros actores, con el fin de alcanzar un propósito común.

CAUSAS CRÍTICAS:

son las causas que se consideran sustanciales para resolver un problema institucional analizado. Su detección determina espacios relevantes para la acción.

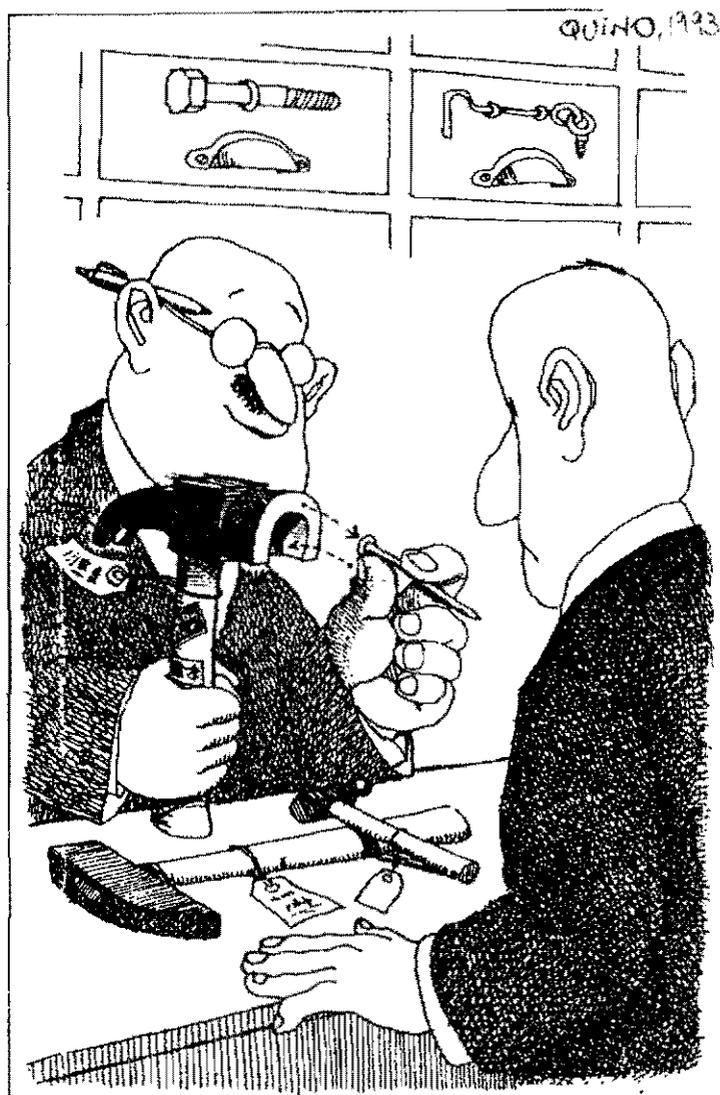
ESPACIOS RELEVANTES PARA LA ACCIÓN: son aquellos espacios institucionales desde donde pueden generarse procesos y acciones transformadores. Pueden originarse en fortalezas presentes o determinarse a partir de las causas críticas de un problema.

PLANIFICACIÓN: cálculo permanente, sistemático y formalizado mediante el cual se vincula la apreciación que se tiene sobre una situación, con las acciones que requiere realizar para alcanzar sus objetivos.

EVALUACIÓN: proceso colectivo continuo que consiste en verificar el cumplimiento de los objetivos fijados, de acuerdo a los criterios y parámetros establecidos con anterioridad.

INDICADOR: parámetro que permite medir una característica determinada.

CAJA DE HERRAMIENTAS



Presentamos en este apartado un conjunto de técnicas de trabajo que resultan útiles para organizar la tarea en cada momento del proyecto. Algunas de ellas están desarrolladas, otras se mencionan y pueden ser fácilmente encontradas en la bibliografía que adjuntamos.

Cada equipo de trabajo elegirá aquellas que le resulten más útiles, las modificará y adaptará a sus necesidades.

Algunas de las herramientas aquí presentadas son específicamente pensadas para trabajar algún momento del proyecto, otras son técnicas que pueden ser aplicadas al trabajo en distintos momentos del proyecto.

Elijan, de acuerdo a su criterio, las que les parezcan más apropiadas.

Inventen otras que se adecuen a las necesidades que van surgiendo en el trabajo.

Guía temática

Propósito: ofrecer un listado de temas a tener en cuenta para orientar la reflexión durante las reuniones en las que se esté discutiendo la construcción de la Visión institucional.

Relaciones en la escuela (entre actores, con la comunidad, etc.)
Comunicación
Logros pedagógicos: establecidos a nivel nacional establecidos a nivel jurisdiccional de la institución
Criterios de éxito y de calidad
Formas de evaluación de los logros
Características de la gestión institucional
Toma de decisiones

Diálogo

Propósito: desarrollar el intercambio de opiniones argumentadas y el aprendizaje en equipo.

- 1) El coordinador plantea el tema objeto del diálogo.
- 2) Explica las reglas básicas:
 - * Mantener un clima de apertura
 - * No usar juicios a priori o supuestos implícitos
 - * Argumentar con evidencias
- 3) Se realiza el diálogo. El coordinador mantiene el contexto.

Torbellino de ideas

Propósito: propiciar la libre expresión y la creatividad de un grupo en torno a una idea.

- 1) El coordinador escribe a la vista de todos el tema a tratar.
- 2) Cada participante aporta su opinión o idea en torno al tema.
- 3) El coordinador escribe en el pizarrón o rotafolios cada idea.

Estos son momentos acumulativos, durante su realización, no debe descartarse ni criticarse ninguna opinión.

- 4) El grupo debate acerca de lo aportado por todos, tratando de arribar a las ideas que representen al conjunto.

Ventana de los actores

Propósito: expresar demandas y expectativas de los actores institucionales con relación a la calidad de los resultados que se obtienen de la escuela.

- 1) Identificar los principales actores de la escuela, internos y externos.
- 2) Identificar los principales resultados que la escuela brinda a cada actor específico. Los actores presentes lo harán directamente, con los actores que no estén se recolectará información.
- 3) Elaborar diagrama

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

- 4) Identificar problemas de la institución (ventanas 1 y 4) y fortalezas (ventanas 2 y 3)

Los cinco ¿ por qué?

Propósito: Identificar la causa raíz de un problema.

Ante la presencia de un problema nos preguntamos cinco veces seguidas ¿ por qué?

Proceso de solución de problemas

Propósito: ofrecer un procedimiento sistemático para analizar las causas de un problema y encarar su solución.

Pasos del proceso

1° paso	definir el problema
2° paso	analizar las variadas causas del problema
3° paso	señalar las causas de mayor influencia
4° paso	planificar correcciones
5° paso	poner el plan en marcha
6° paso	evaluar
7° paso	definir nuevos problemas

1° paso. Definamos el problema

Teniendo en cuenta:

- * escribirlo clara y sintéticamente
- * ponerse todos de acuerdo en esta definición
- * prever si el problema es solucionable
- * revisar la definición durante el proceso

NO señalar culpables
mencionar causas en la definición
mencionar soluciones en la definición

Trabajemos con un ejemplo.

En una escuela media se define como principal el siguiente problema:

Alto índice de repitencia de los alumnos de primer año

2° paso. Analicemos las variadas causas del problema

Como todo problema complejo, el problema aquí definido obedecía a múltiples causas.

Las causas fueron agrupadas según su origen armando categorías:

El problema se origina en...

... la estructura pedagógica y organizativa de la escuela

... la comunidad de la que provienen los alumnos

... las características de equipo docente

... la historia escolar previa de los alumnos

... el contenido de las asignaturas

Cada integrante del equipo hizo una lista de las posibles causas del problema y las relacionó con su origen.

Por ejemplo causas relacionadas con:

la estructura pedagógica y organizativa de la escuela:

- elevado número de asignaturas
 - cantidad de docentes
 - excesiva cantidad de normas a cumplir
 - bloques horarios que no permiten desarrollar una secuencia completa de contenidos.
 - utilización casi exclusiva del aula como ámbito de aprendizaje desaprovechando otros espacios existentes en el edificio.
-

la comunidad de la que provienen los alumnos:

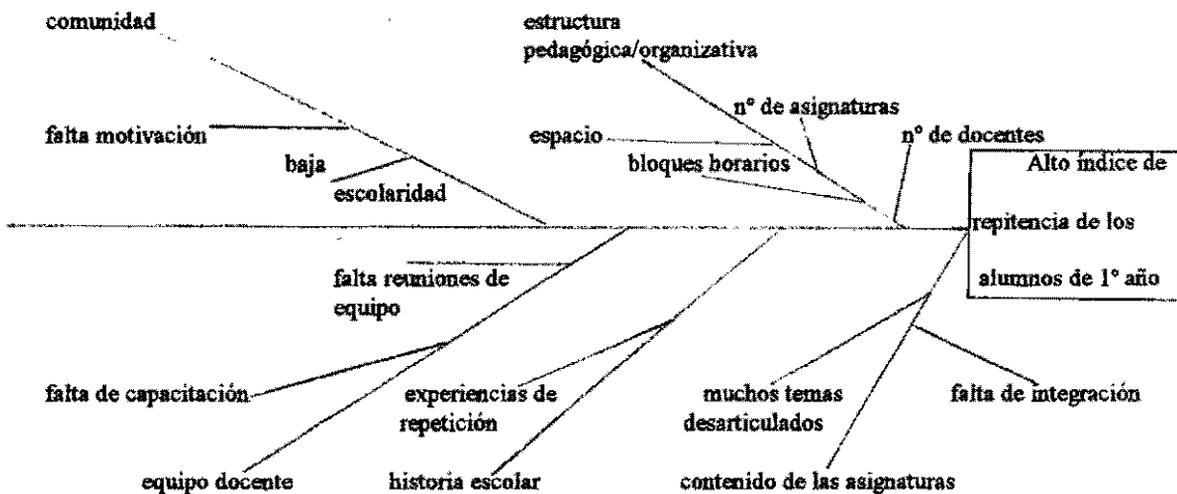
- ausencia de motivación para el aprendizaje escolar
 - falta de contacto con materiales educativos en el hogar
 - escasez de recursos económicos
 - padres con niveles bajos de escolaridad
-

Contenido de las asignaturas:

- elevado número de temas en cada asignatura sin una organización jerárquica
 - contenidos de cada materia desarticulados entre sí y con los de otras materias
 - ausencia de trabajo integrado por áreas de conocimiento
 - falta de fundamentación en muchos de los contenidos transmitidos
-

Con el conjunto de causas señalado armaron un diagrama de causa - efecto o **espina de pescado** que se arma así:

1. Anotar el problema. Recuadrarlo,
2. Definir categorías,
3. Agrupar en cada categoría las causas posibles,
4. Elegir tres con mayores probabilidades de causar el problema. Numerarlas.



3º paso. Señalemos las causas de mayor influencia.

Con el conjunto de causas desplegadas y agrupadas en categorías se intercambiaron ideas estableciendo cuáles se consideraban con mayor influencia y , paralelamente, eran posibles de ser abordadas por la institución.

Se determinaron estas tres:

- 1) elevado número de asignaturas**
- 2) cantidad de docentes**
- 3) ausencia de trabajo integrado por áreas de conocimiento**

4º paso. Planifiquemos las correcciones

Seleccionadas las causas más importantes a abordar, cada miembro del equipo de trabajo asumió algunas responsabilidades. Entre ellas:

- * Elaborar un pre- proyecto específico que atienda a alguna de estas causas para someterlo a la discusión grupal.
- * Rastrear en diversas publicaciones relatos de experiencias sobre temáticas similares
- * Intercambiar con miembros de otras instituciones para recoger opiniones sobre posibles soluciones .

Elaboraron un plan de acción con el siguiente esquema:

¿ QUÉ ? acciones a realizar	¿ QUIÉN ? personas responsables	¿ CUÁNDO ? tiempos previstos
.....

Con toda la información conseguida y las reflexiones de cada miembro del equipo se elaboró el proyecto a implementar:

Reformulación de la distribución horaria en una división de primer año

- * concentrando las horas de algunas materias en uno de los cuatrimestres,
- * aumentando las horas de lengua y matemáticas,
- * agrupando las asignaturas por áreas que permitan trabajar contenidos transversales.

5º paso. Pongamos en marcha el plan

Es importante que todos los interesados conozcan los cambios que ocurrirán y cuál será su papel.
 En un proyecto como el de nuestro ejemplo, la revisión durante la puesta en marcha será permanente.

6º paso. Revisemos los resultados.

Comparemos los resultados antes y después de implementar el proyecto

ASIGNATURA	ALUMNOS APROBADOS (antes)	ALUMNOS APROBADOS (después)
MATEMÁTICAS		
LENGUA		
BIOLOGÍA		
HISTORIA		
.....		

7º paso. Definir nuevos problemas

Para resolver el problema más importante dejamos de lado otros problemas.
 ¿Qué haremos con ellos?

Iniciar otro **Proceso de Solución de Problemas.**

(Nota: el ejemplo que se desarrolla es una versión modificada de la experiencia realizada por la escuela 4-114 de Salto de las Rosas- San Rafael. Mza)

Guía temática

Propósito: ofrecer un listado de temas a tener en cuenta para orientar la reflexión durante las reuniones en las que se esté discutiendo la construcción de la Identidad Institucional

Historia de la Institución
¿Como era antes la relación con la comunidad y entre los actores?
¿Cómo eran la participación, la motivación de los actores, su percepción?.
¿Con qué recursos contaban?
Momentos históricos: de progreso ¿cuáles? de involución ¿cuáles? de estabilidad ¿cuáles?

Escuela actual
Contexto: características de los estudiantes, padres, familias, vecinos. relaciones escuela-comunidad servicios que ofrece la escuela servicios que ofrece la comunidad
Acción pedagógica: propósito fundamental teorías del aprendizaje que lo sustentan definición de criterios de calidad de logros educativos.
Acción Institucional: logros que se plantean recursos y mecanismos existentes
Normas legales: ¿cuáles rigen el funcionamiento de la escuela? ¿ cómo las percibe la comunidad?

Matriz de factores de éxito

Propósito: Establecer metas y plazos para cada variable que la institución se plantea modificar.

- 1) Listar los logros que se plantea la institución
- 2) Identificar el estado o situación actual de la variable.
- 3) Establecer tres metas para cada variable: mínima/satisfactoria/sobresaliente
- 4) Establecer fechas para cada una de las metas.

LOGROS	ESTADO ACTUAL	LÍMITE MÍNIMO (fecha)	LÍMITE SATISFACTORIO (fecha)	LÍMITE SOBRESALIENTE (fecha)

Calidad de procesos

Propósito: Guiar la reflexión del grupo acerca de: ¿ en qué medida los productos y servicios que ofrece la escuela satisfacen las necesidades y demandas de sus beneficiarios? ¿ es posible brindar productos y servicios de mayor calidad?

- * ¿ Cuáles son los procesos más importantes de la institución ?
- * ¿ Cuál/es proceso/s queremos mejorar ?
- * ¿ Cuáles son las características de calidad del proceso ?
- * ¿ Cuál es el comportamiento actual del proceso?
- * ¿ Cuáles problemas debemos superar para mejorar el proceso ?
- * ¿ Cuáles son las causas de las fallas del proceso?
- * ¿ Cómo podemos mejorar sistemáticamente el proceso?
- * ¿ Cómo evaluamos los resultados?

Matriz de proyectos específicos

Propósito: organizar los elementos del proyecto específico.
Permitir su comunicabilidad.

PROBLEMA INSTITUCIONAL:				OBJETIVO INSTITUCIONAL:			
NOMBRE DEL PROYECTO:							
Causas Críticas	Compromisos acción	Responsables	Resultado	Actividad	Recursos	Tiempo	Costos

Modelo explicativo causal

Propósito: representar la red causal de un problema identificando las causas que lo generan y las consecuencias que tienen sobre otros problemas.

1. Identificar el problema a explicar
2. Señalar sus manifestaciones o descriptores más importantes.
3. Responder, en cada caso, a las preguntas:
*¿ Por qué se producen las manifestaciones del problema? y
¿ por qué se producen sus causas?*

Evaluación del PEI

Propósito: proponer criterios a tener en cuenta para la evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

1. Pertinencia de los proyectos específicos: adecuación a la visión institucional
2. Direccionalidad de los proyectos específicos y de los compromisos de acción:
*¿ cuánto contribuyen a la solución del problema institucional ?
¿ son suficientes los proyectos y acciones para lograr la misión institucional ?*
3. Consistencia de los proyectos específicos: adecuada articulación interna de los elementos del proyecto.
4. Relación costo-efectividad: relación inversión-resultados, medido en términos no monetarios.
5. Complementariedad de los proyectos y las acciones: grado de probabilidad que tiene cada proyecto de arrastrar o incidir en el cumplimiento de otros proyectos.
6. Evaluación de los logros de la escuela de acuerdo con los criterios de éxito y de calidad construidos previamente.

Matriz problemas - proyectos

Propósito: graficar la relación entre los problemas detectados y los proyectos elaborados para solucionarlos. Estimar el efecto que tendrían los proyectos diseñados sobre cada uno de los problemas identificados.

1. Enumerar los problemas. Anotarlos
2. Enumerar los proyectos necesarios y suficientes para modificar cada problema.

PROYECTOS ⇨
PROBLEMAS ↓			

Mapa de actores

Propósito: Identificar los actores relevantes en un proyecto. Relacionar sus objetivos, posiciones, estrategias, recursos, etc.

1. Construir una tabla de doble entrada. Ubicar en la primera fila:

- objetivos del actor
- interés en el proyecto
- recursos que controla
- posición
-

2. Listar en la primera columna los actores relevantes del proyecto, situación o problema.

3. Identificar para cada actor, con la mayor precisión posible, lo que de él cabría esperar en cada uno de los aspectos señalados.

Matriz causas críticas - acciones

Propósito: graficar la relación entre las causas críticas de un problema y las operaciones necesarias para alterarlas.

1. Identificar las causas para cada problema.
2. Diseñar las operaciones necesarias para resolver el problema.

ACCIONES ⇒			
CAUSAS CRITICAS ↓			

Evaluación de proyectos específicos

Propósito: proporcionar criterios para guiar la evaluación de la pertinencia y la consistencia interna de los proyectos específicos.

1. El problema institucional que da origen al proyecto, ¿ está bien identificado y enunciado ?
2. ¿ Se realizó un correcto análisis del problema identificando descriptores, causas y causas críticas ?
3. ¿ Se identifican correctamente los resultados a lograr ?. ¿ Están correctamente formulados los objetivos , las metas indican tiempo y espacio ?
4. Los objetivos, ¿ están relacionados coherentemente con los objetivos institucionales ?
5. ¿ Hay una correcta identificación de variables, indicadores, fuentes, tiempos e instrumentos para el seguimiento y la evaluación ?
6. ¿ Se realiza presupuesto por acciones identificando actividades, resultados, recursos, costos y fuentes de financiamiento ?

Algunas Herramientas más...

* Histograma de frecuencias

* Árbol del problema

* Banda de normalidad

*Flujograma de procesos

*Diagrama de Pareto

*.....

BIBLIOGRAFÍA

BLEJMAR, Bernardo: " **Diseño y organización de proyectos institucionales** " en *Novedades Educativas* N° 52, Bs. As. 1995

FERNÁNDEZ, Lidia: " **Instituciones Educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas** " Paidós, Bs. As., 1994

CHAVEZ, Patricio: " **Metodología para la formulación y evaluación de Proyectos Educativos: un enfoque estratégico**" CINTERPLAN, Caracas, 1995

" **Gestión para instituciones Educativas**" CINTERPLAN, Caracas, 1995

" **Los Proyectos en la Escuela: diseño, seguimiento y evaluación**" D.F.D.C. M.C.B.A. , 1994

" **El Proyecto Escolar** ": Ministerio de Educación Nacional.
Dirección de Escuelas. Francia.

REPLAD " Modelo de gestión " GESEDUCA. Chile. UNESCO-OREALC, 1994

NICASTRO, Sandra: " **La historia Institucional. Su registro en la cultura e influencia en el funcionamiento de la institución educativa** "

AGUERRONDO, Inés " **100 respuestas sobre la transformación educativa** " Santillana, Bs. As., 1995.

SENGUE, Peter: " **La quinta disciplina** " Granica, Bs. As, 1993.

SANTOS GUERRA, Miguel Ángel: " **Dirección escolar y democracia organizativa** " Universidad de Málaga, 1993

FLORES, Victor: " Planificación estratégica " CINTERPLAN, Caracas, 1993

"EVALUACIÓN Y GESTIÓN " Módulo de Capacitación. Dirección Nacional de Evaluación. Ministerio de Cultura y Educación, Bs. As, 1995.

" LA SUPERVISIÓN. Una mirada transformadora desde los supervisores del Programa Nueva Escuela " *Programa Nueva Escuela Argentina para el siglo XXI. M.C.y E. 1995*

CALOI: " Con el deporte no se juega " Ediciones de la Flor, Bs. As. 1994

QUINO: " ;Yo no fui! " Ediciones de la Flor, Bs.As., 1994

" Gente en su sitio ". Ediciones de la Flor, Bs. As.,1993

" Humano se nace ". Ediciones de la Flor, Bs. As.,1993

PARA SABER MÁS...

ANDER-EGG, E.: " **La planificación educativa. Concepto, método, estrategias y técnicas para educadores** " Magisterio Río de la Plata, Bs.As., 1993

BALL, STEPHEN J.:" **La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar**" Paidós, España, 1989.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M.:" **Poder y participación en el sistema educativo**" Paidós, España, 1989.

SOLVES, HEBE (comp.) : " **La escuela, una utopía cotidiana** " Paidós, Bs. As., 1993.

VARGAS VARGAS, L. Y OTROS: " **Técnicas participativas para la educación popular** " Humanitas, Bs. As., 1994

PENERROUD, P. : " **La construcción del éxito y del fracaso escolar** ". Morata, Madrid, 1980

AGUERRONDO, I: " **El planeamiento educativo como instrumento de cambio**" Troquel, Bs. As., 1994.

FRIGERIO, G. Y POGGI, M. y otros: " **Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión** " Troquel, Bs.As., 1992.

BARBIER, J.M.: " **La evaluación en los procesos de formación** ". Paidós, España, 1990.

BERTONI, A.; POGGI, M. Y TEOBALDO, M.: " Evaluación. Nuevos significados para una práctica compleja ". Kapelusz, Bs. As. 1995

CASANOVA, M.A.: " Manual de evaluación educativa " La Muralla, Madrid, 1995

PUIGGROS, A. : " Imaginación y crisis en la educación latinoamericana ". Aique, Bs. As., 1994

REVISTA LATINOAMERICANA DE INNOVACIONES EDUCATIVAS: Chile: Programa de mejoramiento de la calidad y equidad de la educación. MECE Ministerio de Educación, Año 6 N° 15

SCHMELKES, S. : " Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas " Serie educativa, OEA, 1994

TENTI FANFANI, E. : " LA ESCUELA VACÍA. DEBERES DEL ESTADO Y RESPONSABILIDADES DE LA SOCIEDAD." LOSADA, BS. AS., 1993

ÍNDICE

¿ QUÉ ES UN PROYECTO ?	2
.....	2
¿ Por qué elaborar proyectos en la escuela ?.....	4
¿ Qué no es un proyecto educativo institucional ?	5
EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.....	6
¿ Cómo es la escuela que queremos ?	
¿ qué escuela deseamos crear ?	7
<i>Una visión compartida:</i>	<i>8</i>
¿ <i>Qué no es una visión compartida ?</i>	<i>9</i>
<i>Desde los equipos de conducción.....</i>	<i>9</i>
¿Cómo es la escuela que tenemos?	11
<i>Desde los equipos de conducción y supervisión... ..</i>	<i>14</i>
¿ Quiénes elaboran el Proyecto Educativo Institucional	
?.....	16
<i>Desde la supervisión.....</i>	<i>16</i>
Un enfoque para su elaboración.....	18
<i>Hablemos de autonomía.....</i>	<i>21</i>
<i>Hablemos de participación... ..</i>	<i>23</i>

<i>Desde los equipos de conducción...</i>	26
El análisis de la Institución.....	28
<i>Hablemos de soluciones.....</i>	32
<i>Desde los equipos de conducción.....</i>	34
<i>Hablemos de planificación.....</i>	35
<i>Hablemos de capacitación.....</i>	38
<i>Desde los equipos de conducción.....</i>	38
<i>Desde la supervisión:.....</i>	38
La Evaluación.....	40
<i>¿ Qué es evaluar ?.....</i>	40
<i>La evaluación del Proyecto Educativo Institucional.....</i>	40
<i>Hablemos de evaluación de proyectos específicos.....</i>	42
<i>¿ Qué no es evaluar ?.....</i>	43
<i>Desde los equipos de conducción y supervisión.....</i>	43

A MODO DE CIERRE.....	44
GLOSARIO.....	45
CAJA DE HERRAMIENTAS.....	49
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA.....	67
PARA SABER MÁS.....	69
ÍNDICE.....	71