

RAMO: FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE
PROYECTOS EDUCATIVOS



UNIDAD I

DE LOS PROYECTOS EN GENERAL
Y DEL PEI EN PARTICULAR

CLASE 01

1. DEFINICIÓN CLÁSICA DE PROYECTOS

El concepto de proyecto tiene múltiples usos. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, puede definirse como “un plan y disposición que se forma para un tratado, o para la ejecución de una cosa de importancia lo define como”; también puede ser entendido como un designio o pensamiento de ejecutar algo.

En el marco de un concepto programático, se ha definido como la planificación coherente de un determinado trabajo, que se espera concretar posteriormente. Todo proyecto se enmarca en una secuencia lógica, de ciertos pasos a seguir ordenadamente para lograr su materialización.

Para los franceses Chervel y Le Gall, un proyecto no es otra cosa que un conjunto de medios ejecutados de forma coordinada, con el propósito de alcanzar un objetivo fijado de antemano (Cerdea 1997:10).

Este objetivo puede ser entendido como una idea o un propósito de modo que en todo proyecto podemos reconocer dos elementos clave:

- Un elemento creativo, idea, propósito trascendente.
- Un elemento de organización para alcanzar esa visión.

De modo que a partir de los datos precedentes, podemos definir el concepto de proyecto como un conjunto de acciones, organizadas creativamente, por un conjunto de personas que persiguen una finalidad común (Lavín, 1997:24).

2. TIPOS, MODALIDADES Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

De acuerdo a lo planteado por Cerda (1997), pueden existir múltiples tipos de proyectos según si se inscriben en el marco de las Ciencias Sociales o factuales, o bien, si se ha asumido un paradigma de investigación cuantitativo o cualitativo.

De acuerdo a las finalidades que persigue un proyecto, se puede clasificar de acuerdo a:

- La naturaleza de los bienes o servicios producidos (tanto de bienes materiales como proyectos agrícolas, mineros, etc., o bienes de servicios como salud, educación o vivienda).

- Las clases de consumo a que da lugar el producto (encontramos proyectos económicos o proyectos sociales vinculados a la educación).

Otra manera de clasificar los tipos de proyectos, es si éstos se originan en el mundo privado o en el público o estatal; éstos últimos, son los que buscan satisfacer una necesidad. En este ámbito, se inscriben los proyectos de desarrollo utilizados en el campo educativo.

Todo proyecto busca responder a una serie de preguntas básicas, claves en su elaboración y guía elemental a la hora de confeccionar un proyecto:

- Qué : Definición de la idea central de lo que se pretende hacer.
- Para qué : Los objetivos que se plantea el proyecto.
- Por qué : Su justificación, importancia, su motivación.
- Cómo : Actividades, tareas y trabajos como parte de un plan de acción.
- Dónde : Lugar o sitio donde se desarrollará.
- Magnitud : Volumen o alcance cuantitativo.
- Cuándo : Tiempo para llevar el proyecto a cabo.
- Quiénes : Equipo de trabajo.
- Recursos : Medios humanos y económicos con que se cuenta.

Lo anterior, debe ser complementado con un título adecuado que aporte datos e información sobre el tema y se constituya en un factor de motivación.

3. PROYECTOS EDUCACIONALES Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

En el ámbito educacional, y en el marco de una política de descentralización, se ha empezado a funcionar con una lógica de proyectos; han surgido así, los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME); además, en el marco de la teoría constructivista, el proyecto ha pasado a ser una importante estrategia de aprendizaje en el aula.

A partir de esto, analizaremos el tema de los proyectos tomando como modelo el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

3.1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El PEI es un instrumento orientador de la gestión institucional. Contiene principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico, que programan la acción educativa dándole carácter, sentido e integración. Tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje. Además, parte del mejoramiento cabal de la realidad institucional y de una perspectiva de cambio, considerando las demandas de su entorno y contando con una visión adecuada del futuro (proyecta una estrategia de cambio).

El PEI orienta el quehacer del establecimiento escolar, explicitando su propuesta educativa y especificando los medios que se pondrán en marcha para realizarla. Debe considerar las demandas que provienen del medio externo y las necesidades internas del establecimiento. La propuesta debe ser compartida por sus miembros, quienes deberían estar dispuestos a comprometerse participando, para reforzar los aspectos logrados y generar estrategias para superar los déficit (Mineduc, 1995).

Para que este proyecto educativo sea significativo y tenga presencia en las políticas educativas de la comuna, debe tener la capacidad de recoger las demandas y expectativas de la población del sector en que está inmerso el establecimiento educativo.

El PEI debe articular los distintos ámbitos de la escuela o liceo, lo que implica las dimensiones de la gestión escolar integral. Además, debe contener los programas de acción y articular los programas que se desarrollan en la escuela, tales como P900, PME, Enlaces, etc.

La conducción institucional planificada es, en esta línea, la combinación adecuada de conocimiento y acción, orientados por el objetivo que la institución se ha trazado. Y esto es así porque: "La planificación no sólo consiste en conocer la realidad, diseñar el futuro y estudiar las posibilidades estratégicas de realización del plan. La verdad es que se trata de un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes que sólo remata su tarea en la decisión concreta del día a día" (Lavín, 1997).

CLASE 02

3.2. Los Proyectos como Sinónimo de Innovación y Cambio

Esta concepción está en la base del proyecto educativo. Chávez lo define como el "conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten modificar una situación educativa inicial determinada en una situación-objetivo caracterizada por un conjunto de factores de orden social, que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la población en donde se interviene".

En el plano metodológico, el proyecto educativo se convierte en la unidad más operativa del proceso de planificación, y es el que permite modificar la realidad. Esto se hace

efectivo a través de la generación de servicios y producción de bienes educativos cada vez más adecuados a la comunidad.

Su importancia radica en que rompe con el modelo prescriptivo de la planificación tradicional, ya que no se limita al diagnóstico y la programación, sino que incluye la acción colectiva. De otro modo, la alternativa es elaborar proyectos educativos institucionales en respuesta a exigencias normativas, con el carácter de un plan formal o un medio burocrático para conseguir fondos, como estrategia de mejoramiento de la gestión y de cambio institucional.

En este sentido, la gestión institucional a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI), parece ser la que permite una mayor posibilidad de logros, en la medida que se parte de la especificidad de "esa" institución y todo cuanto se realiza está en función de una identidad institucional, en el marco de los lineamientos políticos generales.

El PEI es el proyecto de la comunidad educativa que, en tanto proceso de reflexión colectiva, otorga identidad, vigencia y continuidad a la institución, y se erige en el criterio básico a partir del cual se derivan todas las acciones constituyendo un instrumento fundamental para:

- La gestión institucional si se lo utiliza sistemáticamente en la orientación, conducción, desempeño y evaluación de la institución;
- Articular los objetivos de política educacional con las prácticas efectivas en el nivel regional, local y escolar.
- Identificar, analizar y procesar los problemas institucionales, cooperando y asignando responsabilidades a los miembros de la comunidad educativa.
- La recreación constante de la "cultura escolar" a través de la constitución de espacios de comunicación e interacción.

El PEI tiene una serie de ventajas tales como:

- La formulación y evaluación de proyectos educativos con la participación de los actores, incrementa la capacidad de gestión de la escuela, porque contribuye a generar procesos decisorios diferentes. Se amplía la participación a otros agentes y factores no incluidos habitualmente.
- Constituye un insumo que alimenta el marco del que emergen decisiones sobre políticas y asignación de recursos en el proceso de gestión educativa más amplio.
- Incorpora múltiples variables que la conforman como una realidad compleja, articulándola en la gestión institucional (trabajo con la comunidad).

3.3. Qué no es y qué debería ser el Proyecto Educativo

Podemos responder a esta pregunta a través del siguiente cuadro que expresa lo planteado por Triguero y Arellano (1993).

NO ES	DEBERIA SER
• Un detallado documento del colegio (historia, ubicación, ambiente socioeconómico familiar y social de la comunidad educativa, organigrama, listado de profesores, reglamento, etc).	• Un documento en que se especifica de manera concisa y clara la filosofía o doctrina que define, caracteriza y diferencia al colegio.
• Una utopía plena de ilusiones irrealizables.	• Una sucesión de ideas y objetivos sustentados en la realidad y factibles, a mediano y largo plazo.
• Un documento de tal amplitud que pudiese ser aplicado en cualquier colegio semejante.	• Un documento propio y específico de cada colegio, fruto de la creatividad de los miembros de la comunidad educativa.
• Un documento de impecable presentación formal.	• Un documento técnico para ser llevado a la práctica y no para servir de presentación.
• Un documento elaborado por el equipo directivo entre cuatro paredes.	• El resultado de la participación de los ejes de la comunidad educativa (padres, alumnos, docentes y dirección).
• Una cosa fija e inmutable sujeta a las limitaciones del propio proyecto educativo.	• Una doctrina permanente, pero flexible a los cambios sociales y educativos que reorienten su acción en determinado sentido.
• Un documento irrelevante e innecesario, porque sin su existencia el colegio ha funcionado igual.	• Una orientación dinámica para superar la rutina y evitar las repeticiones que empobrecen la labor educativa. Estímulo a la reflexión.
• Un documento que dificulta el trabajo, supone aburrimiento y pérdida de tiempo y atenta en contra de la libertad del docente.	• Un documento que contribuye a establecer prioridades, evitar divagaciones y ajustar la libertad del docente a la del resto de los miembros de la comunidad educativa. Un instrumento que cohesiona las inquietudes y coordina los esfuerzos individuales.
• Un documento infalible que no permite su revisión y modificación.	• Un propósito de mejoramiento que acepta las innovaciones y cambios propuestos.
• Varios objetivos bien estructurados formalmente, de amplia e indefinida proyección, presente en la mente de los miembros de la comunidad educativa.	• Un conjunto de objetivos sujetos a revisión y priorización en los planes o proyectos anuales de la actividad docente.
• Un reglamento y manual de funciones que especifica las responsabilidades y relaciones de los miembros del colegio.	• Un conjunto de fines u objetivos que deben ser alcanzados por los alumnos, según el tipo de colegio definido en el propio proyecto.
• El fruto de un mero trámite burocrático que obliga a los docentes a cumplir	• La expresión de la creatividad y aspiraciones de cada docente, que aporta sus ideas con la finalidad

ciertas tareas.	de cambiar la realidad con proyecciones de futuro.
• Una respuesta a las exigencias del momento. “Todos están haciendo un proyecto educativo, por lo tanto no podemos quedar atrás”.	• Un compromiso con la función educativa y una manera de cooperar con los logros de los objetivos educativos.
• Una copia de objetivos extraídos de libros especializados y adaptados al colegio.	• Unos objetivos surgidos de la comunidad educativa, que expresan los valores existentes en el entorno, como guías para la formación de los alumnos.

Realice ejercicio n°1

4. COMO ELABORAR UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

En la elaboración de un PEI, es necesario regirse por una serie de principios que a continuación, se señalan y explican.

4.1. Principios de Metodología en la Elaboración del PEI

1. **Acción Comunitaria.** Una de las mayores aspiraciones de todo colegio es formar una comunidad educativa, vale decir, dotar de un sentido de fraternidad, solidaridad, amistad, entre otras, a las relaciones que se dan al interior de la institución. Esta es la única forma de promover una educación integral que expresa la naturaleza del hombre concreto además de su dimensión espiritual, ética y moral, la que asimila y expresa a través de la interacción con otras personas que comparten su realidad.

El sentido de comunidad es el recurso fundamental para producir la asimilación de los valores educativos que conforman una educación integral. El sentido de comunidad no puede estar ausente en la formulación del proyecto educativo.

2. **Acción Planificada.** El éxito que hoy exhiben muchas empresas productivas se debe, en gran medida, a un buen diagnóstico de la realidad y a su extraordinaria capacidad para planificar. Vale decir, para fijar con claridad los objetivos y metas que se desean alcanzar como también las etapas del proceso, los recursos humanos y materiales, el tiempo requerido, las actividades y estrategias que harán posible lograr lo proyectado. En educación, el proceso de planificación no ha ido a la par con el progreso científico y tecnológico. El deterioro de la calidad educativa es un signo de este retraso.

3. Acción Participativa. Una organización participativa es aquella en que todos sus integrantes tiene la posibilidad de actuar en ella y hacer un aporte real desde el puesto y la función que ocupen.

La organización de un Liceo, como de toda institución educativa, debe estructurarse sobre la base de mecanismos que permitan ejercer funciones y tareas en forma participativa. También debe dar la posibilidad para que las personas que lo integran, puedan tomar parte en la fijación de los objetivos de la institución y en los medios adecuados para lograrlos, vale decir, en la elaboración del proyecto educativo (Triguero y Arellano, 1993).

Una organización participativa no constituye un fin, sino un medio para integrar al mayor número de personas en el logro de la educación integral a que aspira toda la comunidad educativa. Más aún, para constituir la comunidad educativa, es decir, para pasar del “colegio empresa” al “colegio comunidad educativa”, se precisa indudablemente participación de todos los implicados en la vida del colegio (Triguero y Arellano, 1993).

4.2. Etapas o Desarrollo Operativo del PEI

El desarrollo operativo de un PEI, se compone de una serie de actividades, tales como:

- Definición de los propósitos generales o fines.
- Descripción y análisis del estado o escenario, detallando logros y obstáculos.
- Identificación de factores que favorecen u obstaculizan.
- Determinación de los principales problemas y sus causas.
- Establecimiento de las metas específicas del plan.
- Definición de acciones, actividades, responsables, tiempos de ejecución, indicadores de logro y formas de evaluación.
- Identificación de recursos y fuentes de financiamiento.
- Análisis de la viabilidad política, institucional, técnica y financiera del plan.

El directivo es el responsable de liderar -apoyado y asesorado por el supervisor- este proceso de aprendizaje colectivo, capacitándose a su vez, para aumentar su propia capacidad de participar con otros, de negociar, de orientar las acciones, de evaluar y realizar nuevas propuestas, y de realizar el control necesario del cumplimiento de los compromisos asumidos.

De una manera más sintética, se pueden resumir las etapas para la elaboración de un PEI, en tres:

- Análisis de la finalidad de la comunidad educativa
- Diagnóstico de la situación actual del establecimiento
- Plan de trabajo

CLASE 03

4.2.1. Análisis de la Finalidad de la Comunidad Educativa

La escuela debe tener una idea de lo que quiere llegar a ser, de cuál es la dirección del cambio que se requiere. Sin embargo, el cambio no es un partir de cero, el liceo debe partir desde lo que es, de la realidad de la comunidad en que se encuentra inmersa, de los valores que profesan sus integrantes, y de las capacidades y recursos humanos con que cuenta.

a) Marco Referencial

El PEI debe tener un marco referencial, que es el medio en el cual está inserta la escuela, sus valores y las personas que la conforman. Se pueden distinguir tres componentes: el marco situacional, el marco doctrinal o teórico y el marco operacional.

- Marco Situacional: Es el resultado del estudio del medio circundante local, provincial y nacional, donde se sitúa la institución, a fin de tomar conciencia de los hechos más significativos en los diferentes aspectos que componen esta realidad: políticos, económicos, sociales, culturales, educativos, religiosos, familiares, etc.

Surge de la interpelación y pistas de solución de los problemas de la realidad del país y de los aspectos positivos contenidos en ella.

- Marco Doctrinal o Teórico: Está constituido por los principios doctrinales básicos que identifican, orientan e iluminan al centro educativo. Mediante estos objetivos, se crea una situación ideal que quizás nunca se conquiste, pero que engendra un dinamismo renovador y actualizante y una especie de tensión constante en todos los integrantes de la comunidad que les impulsa a realizar lo que todavía no está hecho.

Por ejemplo, un Liceo Técnico Profesional de la VII región, hizo la siguiente definición de sus valores fundamentales.

- Respeto a la diversidad ecológica y cultural
- Preservación y respeto del medio ambiente
- Competitivos

- Confianza en sí mismos
- Valoración del trabajo humano
- Capacidad de trabajar en equipo
- Marco Operacional: Determina quiénes son las personas y cuáles son sus funciones para llevar a la realidad una renovación actualizada del colegio. En él, debemos encontrar los mecanismos organizativos operacionales de ese proceso de renovación asumido, en forma participativa y corresponsable, por todos los miembros de la comunidad educativa (Triguero y Arellano, 1993).

Una vez que se tiene claro el punto de partida, es hora de comenzar a soñar con el Liceo que queremos, ¿cuál es nuestro deber con la comunidad?, ¿cómo queremos que sea nuestro Liceo? Para eso, se han asumido algunos conceptos de gestión como misión, visión, propósito estratégico, los que pasaremos a revisar a continuación.

b) Concepto de Misión

Basado en los trabajos de Andrew Campbell y Sally Young (Long Range Planning. Vol. 24 nº4 de 1991, en Rivera, 1992).

La misión trata sobre la cultura y también sobre la estrategia. De hecho, existe una misión cuando la estrategia y la cultura llegan a apoyarse mutuamente. Es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas:

- El propósito nos lleva a conocer el por qué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo este esfuerzo.
- La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto de otras compañías y las fuentes de ventaja competitiva.
- Los patrones de conducta, son las normas y reglas que fijan “la forma en la que hacemos las cosas en la empresa”.
- Los valores, son los principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que habitualmente se transmiten al seno de la empresa por los fundadores o por el equipo dominante de dirección.

En síntesis, la misión debe:

- Ser lo que la institución es.
- Focalizar su ámbito de acción, pero ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Permitir la diferenciación corporativa.

- Ser clara precisa y simple.
- Asegurar la unanimidad de propósitos en todos los miembros.

Los nueve elementos más usados al enunciar la misión, son:

1. Clientes (precisar cuáles son).
2. Productos y servicios ofrecidos (por qué somos distintos).
3. Tecnología (medios técnicos).
4. Ubicación.
5. Valor social aportado.
6. Imagen corporativa.
7. Identidad corporativa (en qué soy distinto del otro).
8. Filosofía (política y valores).
9. Consideraciones hacia los empleados.

A continuación, veamos un ejemplo de misión, de un Liceo Técnico Profesional ficticio.

Definición de la Misión: “Formar personas con conocimientos de calidad, capaces de respetar la diversidad y su entorno”.

c) Concepto de visión

(Basado en los trabajos de BENNIS Y NANUS en Rivera, 1992)

Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión.

El punto crítico, es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que actualmente existe en muchos aspectos importantes.

Una visión puede incluir todos los elementos de la misión (propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores), sin embargo, los conceptos no son plenamente coincidentes. La visión se refiere a una situación futura, una condición que es mejor que la actualmente existente, mientras que la misión se refiere normalmente al presente, aunque puede permanecer en el tiempo.

Cuando una determinada visión se alcanza, es necesario desarrollar una nueva; sin embargo, la misión puede seguir siendo la misma. La visión está más relacionada con un objetivo, mientras que la misión está más unida a la forma de actuar.

La visión pierde su poder cuando se alcanza; por otro lado, si la visión es tan inalcanzable que no puede lograrse en los próximos 5 ó 10 años, pierde su poder motivador.

Un ejemplo de visión es el siguiente:

“Queremos un Liceo en que todos nuestros alumnos logren aprendizajes significativos, adquieran valores, desarrollen su creatividad, participen con entusiasmo y energía en las actividades del colegio.

Un Liceo en que los profesores tengan el tiempo, los recursos en infraestructura, material de apoyo y perfeccionamiento para realizar su trabajo de manera tal que logre atender los grupos con sus diferentes ritmos de aprendizajes.

Un Liceo que logre integrar a los padres y apoderados y a la comunidad, en un trabajo de apoyo y reforzamiento a la formación del joven, principalmente en el aspecto valórico.

Un Liceo que otorgue las condiciones y facilidades para que se desarrollen las tareas educativas para los alumnos, apoderados y la comunidad en general”.

d) Concepto de Propósito Estratégico (PE)

(Basado en los trabajos de HAMEL Y PRALAHAD en Rivera, 1992).

El Propósito Estratégico (PE), identifica una posición de liderazgo y establece los criterios que la organización va a utilizar para canalizar su progreso. Parte de una ambición, pero no se limita a ella, sino que incluye un proceso activo de dirección que se centra en: orientar la atención de la organización sobre los factores claves del éxito; motivar a las personas comunicando el valor de la meta; sostener el entusiasmo a través del suministro de nuevas definiciones operativas, cuando las circunstancias cambian; dejar espacio a los aportes personales y de equipo; y utilizar consistentemente, el propósito para guiar el reparto de recursos.

El PE es un estado futuro deseable, una meta definida en términos competitivos y, al igual que la visión, una vez que se alcanzan deben volver a formularse. En todo caso, el PE es menos potente que la misión, porque no incluye patrones de conducta y valores. La definición de estrategia es parte de la definición de misión.

- Un ejemplo de propósito estratégico es el siguiente:

La estrategia genérica de nuestro liceo, se percibe en el desarrollo y modernización de su infraestructura, de los recursos tecnológicos aplicados para la obtención de calidad educativa en un ambiente grato para los alumnos.

e) Planificación de la Misión

La definición de la misión va más allá de la definición estratégica, a través de tres vías distintas:

- Incluye un análisis de los valores de los trabajadores y del comportamiento organizacional para constatar los cambios necesarios.
- Se centra en la identificación de los patrones de conducta fundamentales para conseguir la implementación estratégica y simboliza el nuevo sistema de valores.
- Anima el debate acerca del compromiso de la empresa con todo su entorno y con algunos propósitos de más alto nivel.

Planificando la misión, se logra que la estrategia, la organización y los recursos humanos, caminen juntos.

Realice ejercicio n°2

CLASE 04

4.2.2. Diagnóstico y Evaluación de la Realidad

Existen distintos instrumentos que son utilizados para diagnosticar la realidad del establecimiento, uno de los más simples de usar, es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

a) Análisis FODA

Consta de dos grupos de factores: los internos, que se originan al interior de la organización y los externos, que tienen su origen en el medio en el cual la organización está inmersa.

¿Qué temas son propios del análisis FODA en una organización escolar?

- Factores Internos

Fortalezas y Debilidades. La realidad construida por la institución.

- Clientes (identificación, conocimiento, relación)
- Calidad de los productos y servicios ofrecidos
- Habilidades, actitudes, valores, aspiraciones de su gente
- Relaciones políticas, técnicas, financieras y comerciales de su gente
- Política, estructura, sistemas, procedimientos y estilos corporativos
- Infraestructura

- Fortalezas: Son puntos de apoyo para desarrollar a la organización educativa en la dirección deseada.

- Debilidades: Son carencias del establecimiento que es necesario superar mediante una acción de mejoramiento. Por ejemplo, la falta de una visión compartida acerca de los logros esperados en los alumnos del liceo; cada profesor tiene “su propio” nivel de exigencia.

- Factores Externos

Oportunidades y Amenazas. La realidad que nos ofrece el entorno.

- Mercado (nuevos clientes para los mismos productos o servicios, clientes para los nuevos productos o servicios).
- Competencia (calidad y competitividad de las instituciones que atienden a los mismos clientes).
- Situación y tendencia económica (inversión, producción, regionalización, oferta financiera, poder adquisitivo).
- Situaciones y tendencias sociales (demografía, regionalización, salud, educación, costumbres).

- Oportunidades: Son factores externos que pueden ser aprovechados para un mejor desarrollo de la institución. Por ejemplo, los recursos pedagógicos que se obtienen al ganar un PME para mejorar el aprendizaje de la matemática, contar con la asesoría de universidades, etc.

- Amenazas: Son factores que ponen en peligro la misión y que pueden ser transformados en oportunidades. Por ejemplo, la competencia entre los establecimientos para captar a los mejores alumnos.

Un buen ejemplo de análisis FODA, es el que se presenta a continuación.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas: 1. Buena imagen y prestigio frente a los apoderados. 2. Capacidad de trabajo en equipo. 3. Alto grado de compromiso del cuerpo docente. 4. Jornada escolar completa. 5. Importante debate técnico pedagógico.	Oportunidades: 1. Mayor autonomía en la gestión pedagógica. 2. La sociedad le asigna cada día mayor importancia a la educación. 3. La interiorización en el tema pedagógico por parte de los consumidores, los debe llevar a apreciar un producto diferenciado. 4. El proceso de reconversión de la agricultura tradicional puede potenciar nuestro grupo consumidor.
Debilidades: 1. Carencia de una estrategia corporativa y empresarial. 2. Escaso desarrollo de la infraestructura. 3. Poco desarrollo de los deportes. 4. Escasez de recursos económicos. 5. Escaso grado de compromiso de los apoderados.	Amenazas: 1. Respecto de los cambios demográficos: no hay un aumento significativo de la población de la ciudad, debido a que ésta crece con lentitud. 2. Crisis de la agricultura tradicional y la consiguiente disminución del ingreso para la familia consumidora. 3. El creciente poder de negociación de los clientes, activado por el producto poco diferenciado que entregan las empresas educativas.

Una manera de profundizar el análisis de los factores externos que pueden influir en la organización, es realizando un estudio de la Evolución del Sector, para proyectar en el tiempo las tendencias que pueden favorecer o perjudicar a nuestra organización.

b) Evolución del Sector

Lo anterior, es importante a la hora de definir una estrategia de cambio que efectivamente sea competitiva y se enmarque dentro de la teoría de sistemas.

Influencias de elementos externos.

1. Demografía. En los últimos años ha habido un aumento significativo de la población urbana. Además, la crisis de la agricultura tradicional ha llevado a muchas familias del segmento consumidor a emigrar.
2. La Renta. La disminución de la renta de las familias consumidoras, ha llevado a muchas a optar por el camino de la deserción escolar.

3. La penetración en el grupo cliente, ha llegado a un tope y debido a los cambios demográficos y económicos que afectan al segmento, se hace difícil captar nueva matrícula, trabajando sólo para tratar de reemplazar a los que se alejan.
4. En síntesis, el análisis de los elementos externos nos hace concluir que a mediano plazo no se ve una evolución promisorio de la industria en la localidad, más bien se ve una mayor acentuación de estas condiciones, lo que se podría atenuar o revertir levemente con una importante innovación del producto que lo lleve a diferenciarse más de los competidores.

Otra forma de realizar un diagnóstico y que es complementaria con la anterior, es el Autodiagnóstico Participativo, en que la comunidad educativa realiza una investigación de su realidad institucional.

c) Autodiagnóstico Participativo

Esto le permite conocer en profundidad la forma como se desarrolla la gestión escolar de su establecimiento, permitiendo contrastarla con su circunstancia (Lavín, 1997).

Algunos instrumentos (técnicas) para el autodiagnóstico participativo, son los siguientes:

- Observación: esta técnica de investigación consiste en abrir nuestros sentidos procurando captar al máximo la realidad, despojándonos de juicios previos u opiniones, y conectándonos con los hechos o fenómenos, como si fuera la primera vez que lo hacemos. Se presenta en las siguientes modalidades:
 - _ Abierta, cuando registramos todo cuanto acontece en un lugar o escenario que hayamos elegido. Se captan todos los fenómenos sin una intencionalidad, dirección o búsqueda, sino tal cual llega la información o estímulos a nuestros sentidos.
 - _ Focal, hay una apertura de los sentidos despojada de juicios previos, pero se centra la atención hacia ciertos fenómenos específicos previamente determinados.

Las actividades de observación, como todo proceso de investigación, son confidenciales (no se registra el nombre de quienes han sido objeto de observación).

- Autorregistro: es una técnica de investigación etnográfica que se define como el registro de una auto-observación. Se trata de observar y registrar la propia práctica, es decir, la totalidad de lo que sucede en la situación en que nos encontramos, por ejemplo, la hora de clase. Es conveniente que el registro se realice el mismo día, a fin de poder recordar y recoger con la mayor exactitud posible la experiencia.

- Entrevista: Se usa para recabar información oral de los informantes. Existen distintos tipos de entrevista:

Abierta, se utiliza cuando se quiere captar impresiones de los entrevistados, sin orientaciones previas.

Semi-estructurada, se elabora una pauta que guía la conversación, permitiendo al entrevistado enriquecer las respuestas y derivar hacia otros tópicos de interés.

Estructurada, se elabora una pauta con preguntas pertinentes al tema que nos interesa, además, ofrece varias opciones de respuesta al entrevistado. Este tipo de entrevista requiere un plan de análisis previo y se usa sólo en muestras extensas.

- Cuestionario: Se usa para obtener información escrita de los informantes. Necesita, al igual que en la entrevista, delimitar el objetivo que se pretende, desarrollando una secuencia de preguntas que pueden requerir respuestas abiertas o cerradas. También se aplica preferentemente cuando se trata de muchos casos.
- Lectura reflexiva de documentos: Requiere de una búsqueda o selección previa de documentos pertinentes a la investigación como documentos legales, normativas, reglamentos, historias, etc., analizando su contenido.

A continuación, daremos un ejemplo de los resultados de la aplicación de los instrumentos ya mencionados.

Un liceo de la VII región, hizo un estudio sobre sus características culturales, determinando cuáles favorecían y dificultaban la implementación de una estrategia de cambio competitiva.

Características Culturales de la Organización:

“Visualizamos una organización con una cultura débil y fragmentada, con lealtades divididas. Había grupos que no compartían los objetivos institucionales por razones más personales que profesionales. Se daba una gran falta de confianza en las personas a raíz de una cultura predominantemente autoritaria con una importante presencia de liderazgos que se oponían a la gestión de los directivos”.

En este contexto, los grupos de interés se manejan dentro de los siguientes parámetros culturales.

DIRECTIVOS

Aspectos que dificultan la implementación de la estrategia	Aspectos que favorecen la implementación de la estrategia
Prevalencia de lo administrativo por sobre lo pedagógico.	Preocupación por los problemas personales de los miembros de la comunidad escolar.
Miedo a tomar decisiones que involucren un riesgo.	
Estilo de liderazgo autoritario.	
Falta de confianza en los docentes.	
Ejercicio de una administración de escritorio.	
Temor al cambio.	

DOCENTES

Aspectos que dificultan la implementación de la estrategia	Aspectos que favorecen la implementación de la estrategia
Falta de iniciativa para opinar y proponer en el plano de las innovaciones.	Identificación y compromiso con el Liceo.
Sometimiento formal a la autoridad.	Relación afectiva con los alumnos.
	Convicción de que en el Liceo se entrega una educación de calidad.

ALUMNOS

Aspectos que dificultan la implementación de la estrategia	Aspectos que favorecen la implementación de la estrategia
Fuerte tendencia a la ley del menor esfuerzo.	Afectivos y solidarios con sus pares y con los profesores.
Consumismo exacerbado.	Participativos y lúdicos.
	Receptivos a las innovaciones.

APODERADOS

Aspectos que dificultan la implementación de la estrategia	Aspectos que favorecen la implementación de la estrategia
Falta de participación y preocupación por sus pupilos.	Abiertos a las innovaciones pedagógicas que estimen beneficiosas para sus pupilos.

Luego de tener claro el diagnóstico del liceo, corresponde elaborar un plan de acción que permita superar los problemas detectados y aprovechar las oportunidades.

Realice ejercicio n°3

CLASE 05

4.2.3. Plan de Trabajo

Se trata de plasmar una estrategia de cambio que sienta la comunidad educativa, y que sitúe al Liceo en un lugar competitivo en el sector educacional de su comuna o provincia. Para ello, se debe llevar adelante un Proceso de Planeamiento Estratégico, para el cual es necesario contemplar lo siguiente:

a) Reglas del juego

1. No hay jerarquías, no se puede ordenar que se haga el plan, sino que todas las opiniones son válidas; es una radiografía de la institución, por lo que debe ser secreto.
2. Estrictamente confidencial, requiere de asesores externos; si uno es parte de la institución, es parte del problema.
3. El conductor debe ser neutral.
4. El conductor puede:
 - Sacar tarjeta amarilla
 - Conducir metodológicamente
 - Exigir precisión en el lenguaje
 - Implementar un proceso participativo
 - Entender el entorno y las tendencias futuras
5. El producto esperado debe tener:

- Claridad de misión
- Claridad de estrategias
- Homogeneidad de la visión (todos para el mismo lado)

6. Franqueza y claridad.

7. Un documento tentativo para discutir en el directorio.

A continuación, le presentamos una serie de conceptos básicos, a fin de tener mayor claridad sobre los distintos niveles que podemos encontrar dentro de un plan de acción. Pero primero, definiremos plan, como “cualquier método detallado y formulado con anticipación, para hacer algo”.

Sus principales características son:

- Involucra lo futuro
- Supone acción
- Implica identificación o causalidad institucional

Los tipos de plan pueden ser los siguientes:

- Según su nivel de complejidad y naturaleza del sistema, es posible distinguir entre: planes individuales, grupales, departamentales y planes institucionales.
- De acuerdo a su duración: planes de corto, mediano y largo plazo. El alcance de cada tipo de plazo, es relativo al nivel en que se esté desarrollando un plan. Los planes operativos de una unidad educativa, varían hasta los uno y dos años en el corto plazo, entre dos y cuatro años en el mediano plazo, y de cuatro a seis años en el largo plazo.
- Según su concepción: estratégicos, cuando establecen directivas generales y objetivos a alcanzar en el mediano y largo plazo (señalan el qué); tácticos, cuando definen mayores detalles del modo de acción (señalan el cómo) y operativos, cuando detallan la acción por medio de procedimientos técnicos y métodos; señalan el cuándo y el dónde (Triguero y Jarpa, 1994).

Programa: son planes en los cuales no sólo se han fijado los objetivos y la secuencia de las operaciones; además se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Constituyen una secuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan. Un programa es un plan expresado en unidades de tiempo. Nos indica cuándo debe realizarse cada una de las etapas y cuál es la secuencia necesaria para el logro de un objetivo.

Proyecto: es esencialmente una forma de traducir, en el corto plazo y en un ámbito específico, los objetivos y metas de un plan. Es el instrumento o ayuda técnica al que pueden recurrir los niveles operativos para expresar respuestas a sus necesidades, expectativas e

intereses. El proyecto es el medio de armonizar los grandes objetivos y metas institucionales con las posibilidades de los distintos niveles de la unidad educativa.

b) Objetivos Estratégicos

En un plan de trabajo, se debe definir cuáles son los objetivos a lograr, los que deben encontrarse en armonía con las etapas previas del PEI, es decir, con la definición de la finalidad del liceo y con el diagnóstico realizado; cuidando también, que los objetivos definidos produzcan un cambio en el establecimiento, haciéndolo más competitivo.

Se debe velar porque los objetivos den cuenta de los diversos ámbitos involucrados, como por ejemplo:

- Educativo y pedagógico
- Gestión y organización
- Relaciones con la familia y la comunidad

Un ejemplo de objetivos estratégicos que se encuentran en armonía con los datos entregados previamente, son los siguientes:

- 1) Instalar la jornada escolar completa diurna en el establecimiento, considerando los recursos de infraestructura, materiales y humanos con los que es necesario contar.
- 2) Mejorar la calidad de los aprendizajes de nuestros alumnos para que éstos puedan competir en igualdad de condiciones con sus pares.
- 3) Implementar paulatinamente, acciones pedagógicas que nos permitan detectar y atender a los alumnos con necesidades educativas especiales.
- 4) Fomentar en la Enseñanza Media Técnico Profesional, la eficiencia y la eficacia cumpliendo el fin para el cual se ha implementado.
- 5) Ampliar y mantener el trabajo permanente con Empresas o Instituciones Comunitarias, abriendo más espacios de participación.
- 6) Promover campañas para acercar a los apoderados al establecimiento, de tal manera que se hagan partícipes de la formación educacional de sus hijos.
- 7) Organizar eventos culturales para nuestros alumnos y comunidad en general, como una forma de promover la cultura.
- 8) Mantener y renovar los recursos materiales con que cuenta el establecimiento, de tal manera que éste realmente cumpla con la finalidad que le corresponde.

Este liceo se ha planteado también, los cambios culturales necesarios para la implementación de la estrategia. Lo anterior se debe a que se ha considerado que el factor humano y valórico es la clave para impulsar cualquier cambio que se pretenda realizar. Estos cambios culturales, se enmarcarían dentro del objetivo de desarrollar un óptimo clima organizacional, condición necesaria para sentirse identificado con la organización donde se trabaja. Los cambios culturales que se requieren, son los siguientes:

- Directivos
 - Es necesario avanzar hacia un liderazgo democrático.
 - Cambiar la resolución coyuntural de la administración cortoplacista, por una que incorpore una estrategia de largo plazo.
 - Desarrollar una actitud de acercamiento al resto de la comunidad educativa.
 - Docentes
 - Se requieren docentes creativos, innovadores y con iniciativas para presentar propuestas.
 - Desarrollar un liderazgo con sólidas convicciones para defender los principios pedagógicos que sustenta, con argumentos contundentes.
 - Alumnos
 - Desarrollar niveles mayores de auto exigencia, vía perseverancia y mayor esfuerzo.
 - Asumir una serie de valores espirituales y desarrollar la conciencia social.
 - Apoderados
 - Deben participar más en la comunidad educativa, apoyando y preocupándose de su pupilo.
- c) Las acciones

Corresponden a la forma en que se va a responder la pregunta ¿cómo se van a lograr los objetivos? Por ejemplo, para responder a esta interrogante se podría realizar la siguiente acción:

- Enviar cartas de presentación del proyecto educativo del Liceo Técnico Profesional a todas las empresas e instituciones de la comuna.

d) Metas

Corresponden al nivel esperado de logro que se quiere alcanzar por indicador, en un determinado periodo. Como ejemplo, se puede señalar lo siguiente:

- Firma de convenio de cooperación con a lo menos tres empresas o instituciones de la comuna en el período de un año.

e) Indicadores

Son los criterios que permiten contrastar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por ejemplo:

- Aumento en un 10% anual de la cantidad de egresados que se ubican laboralmente en las empresas de la comuna.

f) Evaluación

Consiste en verificar la forma en que se ha llevado a cabo el proceso, proporcionando información para emitir un juicio de valor sobre él. Se realiza en forma permanente antes, durante y al finalizar el proyecto. Debe contemplar la participación de todos quienes han intervenido en la ejecución del proyecto.

Del resultado de la evaluación, se deriva el reenfoque del proyecto para la actuación futura. Los aspectos a evaluar son los siguientes:

- Evaluación de la ejecución o gestión
- Evaluación de los resultados

También debe darse un permanente monitoreo de la ejecución del PEI, que es el eje en torno al cual se articula la acción de la escuela o liceo (por ello, es que su elaboración es prioritaria). Sin embargo, no debemos entramparnos en su construcción cayendo en detalles innecesarios, siempre debe primar la sencillez y la claridad, y esto no se mide por su extensión, más bien, abogamos por un documento breve y flexible, fruto de un trabajo participativo de todos los actores de la comunidad escolar.

Realice ejercicio n°4

CLASE 06

5. GRUPOS DE TRABAJO Y PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE UN PEI

Uno de los elementos esenciales en la elaboración de un PEI, es la necesaria participación de la comunidad educativa; por ello, este proceso se profundiza a continuación.

5.1. Participación para la Calidad

En el marco de un modelo de escuela democrático, donde todos se consideren constructores de un proyecto, es fundamental el desarrollo de canales de participación y de toma de decisiones colectivas.

La manera en que se da la participación en las escuelas, puede encontrarse en distintos niveles, que pueden ir desde una ausencia total de participación a una participación plena.

Robert Tannebaum, creó lo que él llamó una “escala dinámica de autoridad” según la cual el jefe:

- 1.- Toma las decisiones y las comunica.
- 2.- Vende las decisiones.
- 3.- Presenta la solución e invita a que le hagan preguntas.
- 4.- Presenta una solución sujeta al cambio.
- 5.- Presenta el problema, obtiene sugerencias y el grupo toma la decisión.
- 6.- Presenta el problema, establece políticas y guías generales de acción, y pide al grupo que tome las decisiones.
- 7.- Permite a los subordinados tomar las decisiones dentro del área de su trabajo y conforme a los objetivos perseguidos (Hernández, 1994).

En esta escala, el número uno representa la ausencia total de participación y el número siete representa la participación plena.

Sin embargo, no podemos caer en el idealismo de alabar sin contrapesos la plena participación, ya que ésta puede representar ciertos peligros que se deben tener presentes para no caer en ellos.

Algunas ventajas y desventajas que podemos encontrar dentro de la participación de los subordinados en la toma de decisiones, son las siguientes:

- Ventajas

1) Cuando participan los subordinados aumenta la información. Ello posibilita:

- Una mejor definición del problema
- Mayor conocimiento de causa
- Más y mejores alternativas
- Mejor evaluación de las alternativas
- Mejores decisiones

2) Cuando el subordinado participa, está más motivado y comprometido con la acción.

3) Cuando el subordinado no participa sistemáticamente, se hace más dependiente, cuando participa tiene más posibilidades de desarrollo.

4) Si hay un cambio en las circunstancias que motivaron la decisión, el subordinado que participa podrá decidir mejor en ausencia del jefe.

- Desventajas

- 1) La presión social limita la autenticidad del subordinado. En ocasiones le interesa más su grupo social, que el objetivo de la organización.
- 2) El subordinado apoya con mucha frecuencia las ideas del jefe y piensa que es mejor no discutir.
- 3) En las juntas participan individuos ajenos al problema y sin la suficiente información. Con frecuencia, discuten con vehemencia sus proposiciones.
- 4) Si se decide en contra del subordinado, el efecto puede ser desmotivador.
- 5) La información se fuga y puede ocasionar rumores y desequilibrios del sistema.
- 6) Por falta de tiempo, no todas las decisiones se pueden consultar (Hernández, 1994).

Pero a pesar de los peligros antes señalados, la participación de todos los integrantes de una comunidad educativa, es un requisito esencial para el logro de la calidad en los establecimientos educacionales, ya que:

- Los resultados de una organización, dependen de las personas que trabajan en ella. Si se quieren mejorar estos resultados, todos tienen que participar en el diseño y ejecución de los procesos que lo hagan posible.
- La verdadera participación se da cuando hay equipos. El equipo vela por el objetivo común, no por los objetivos individuales. El equipo se complementa, se forma y se refuerza.
- Los equipos deben identificar el problema, conocer sus causas, diseñar soluciones, vigilar su puesta en práctica, evaluar, evitar que se vuelvan a presentar situaciones que conduzcan al proceso anterior, y buscar nuevas formas para lograr niveles aún mayores de resultados.
- Todos los problemas de una escuela, son susceptibles de ser atendidos a través de equipos de trabajo o círculos de calidad. La condición, es que haya mecanismos continuos de comunicación entre equipos, y un apoyo constante y estimulante de parte del director de la escuela.
- La comunidad educativa, no está compuesta sólo de maestros. En ella participan los alumnos, los padres de familia y la comunidad como un todo. Es altamente recomendable incorporar a estos miembros, a los esfuerzos colectivos por mejorar la calidad (Schmelkes, 1994).

Es importante señalar que cuando hablamos de participación, no solamente nos referimos a profesores y alumnos sino que a toda la comunidad porque:

- La mejor forma de tomar en cuenta al beneficiario, es hacerlo participar en el proceso. Si los padres de familia y la comunidad son beneficiarios del quehacer de la escuela, es importante lograr su mayor participación.
- Debemos potenciar los vínculos que existen en toda escuela, entre la escuela y la comunidad, y entre los docentes y los padres de familia.
- El aula es un excelente punto de partida para comenzar a propiciar la participación de los padres. El maestro puede hacerlo tomando en cuenta la realidad comunitaria en el aula, logrando que los padres participen en la creación de ambientes más propicios para el aprendizaje. Dialogando con las familias de los alumnos que tienen problemas especiales de aprendizaje. Encontrando maneras de que la comunidad se vuelva maestra.
- La experiencia ha demostrado que los esfuerzos por lograr la mayor participación de padres y comunidad, se traducen en mejores niveles de aprendizaje de los alumnos. Al mismo tiempo, aprenden los padres, y nosotros como maestros nos enriquecemos (Schmelkes, 1994).

Pero, no solamente se trata de fomentar la participación sino que también el trabajo en equipo.

5.2. Participación y Trabajo en Equipo

La participación en la escuela es una de la principales preocupaciones del proceso de reforma que vive nuestra educación, pero existen diversas maneras de participar, siendo una de las más productivas, el trabajo en equipo; es así, como se han creado los Equipos de Gestión (EGE) y los Grupos Profesionales de trabajo (GPT), instancias que permiten una participación mucho más productiva de la comunidad escolar, especialmente de los docentes.

CLASE 07

5.2.1. El Equipo de Gestión (EGE)

Es un grupo de trabajo donde los integrantes se desenvuelven con autonomía y bajo coordinación del Director del Liceo. Su tarea es la generación de un liderazgo participativo, compartir responsabilidades, tener una comunidad de propósito, buena comunicación, visión de futuro, respuesta rápida, concentración en la tarea y creatividad (MINEDUC, 1998).

El MECE-Media, propone la conformación de un EGE en cada uno de los liceos; esto significa, un trabajo conjunto y coordinado de personas que en equipo comparten el liderazgo y las responsabilidades.

Evidentemente, en los EGE deben participar los docentes, pero no sólo ellos, ya que los jóvenes tienen mucho que aportar, puesto que son los que mejor conocen sus procesos de aprendizaje, además que ésta es una buena instancia de proyección de líderes.

Los temas que debe trabajar el EGE para su mejor constitución y de acuerdo al material entregado por el MECE-Media, son:

- Gestión Estratégica del Proyecto Educativo
- Condiciones para trabajar en equipo
- Liderazgo Compartido
- La misión de Liceo y los Objetivos Estratégicos

El desafío para los EGE es concretar cambios efectivos en su quehacer profesional y cambios en la organización de sus liceos; hacerse críticos de sus prácticas habituales, y poseer una clara y definida propuesta educativa.

Para que estos equipos funcionen bien, es necesario que se den las siguientes condiciones:

- Tener metas comunes.
- Un liderazgo compartido.
- Una interacción e involucramiento de todos los miembros del equipo en los desafíos que se le presentan al liceo.
- Preservar la autoestima individual.
- Tener una comunicación abierta y efectiva.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Estar atentos al proceso de evolución del equipo.
- Generar confianzas mutuas y respeto por las diferencias.
- Capacidad de resolver constructivamente los conflictos (MINEDUC, 1998).

En un EGE deben encontrarse representados todos los actores del proceso educativo, incluyendo alumnos y apoderados, pero se debe tener cuidado que este equipo no se constituya con las personas que “no van a causar problemas”. Por el contrario, éste debe quedar integrado por todos aquellos que ejercen un real liderazgo al interior del liceo y si es necesario, éstos deben ser elegidos democráticamente por sus pares. Recordemos que ellos serán los responsables de liderar la construcción del PEI.

La Reforma Educacional requiere de la consolidación del Equipo de Gestión en cada liceo, como actor facilitador de los cambios. Ello significa fortalecer las articulaciones al interior de la organización escolar, para un mejor aprovechamiento de los distintos aportes que cada docente o miembro del equipo puede realizar. Esto comprende incentivar una cultura colaborativa al interior del liceo, optimizar todos sus recursos –tanto humanos como materiales-, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza a través del PEI (Agenda Liceos, 1999).

Realice ejercicio n°5

5.2.2. Los Grupos Profesionales de Trabajo (GPT)

Los Grupos Profesionales de Trabajo constituyen una estrategia fundamental, diseñada e impulsada por el Programa Mece Media, para desarrollar en los liceos una capacidad profesional de adecuación permanente del quehacer docente a los requerimientos de aprendizaje que la sociedad moderna plantea a los jóvenes, en términos de capacidades y competencias necesarias para integrarse activamente a los procesos de desarrollo social y cultural, y para desarrollar la capacidad de decisión de los jóvenes respecto de sus personales intenciones vocacionales.

Esta estrategia, consiste en institucionalizar en los liceos y colegios un espacio-tiempo profesional docente para el rediseño de sus prácticas de enseñanza. Mediante la reflexión, el intercambio de experiencias, el diseño y realización de ensayos de nuevas acciones en el aula y evaluación de los mismos, se espera instalar un proceso recurrente de mejoramiento incremental, que contribuya al desarrollo de los aprendizajes que los jóvenes requieren para comprender el mundo en el que viven e integrarse activamente a él.

Específicamente, los GPT se proponen:

a) Desarrollar un mayor grado de compromiso por parte de los docentes, en procesos de cambio a mediano y largo plazo, que afecten:

- Las formas de enseñar y evaluar, y por lo tanto, el aprendizaje.
- El uso de los materiales didácticos y en general, de los recursos de aprendizaje en la modificación de las prácticas de enseñanza para atender los diversos estilos de aprendizaje de los jóvenes, y a los diferentes tipos de inteligencia.
- La integración de los intereses y necesidades del mundo juvenil, en las prácticas pedagógicas.
- El nivel de actualización del conocimiento pedagógico-disciplinario y la percepción que se tiene sobre el uso y desarrollo del currículum.
- El desarrollo de una práctica de rediseño continuo, de las formas de organizar y enriquecer la interacción en el aula, que permita instalar un proceso incremental de mejoramiento de los aprendizajes.

b) Ofrecer una instancia de apoyo personal y profesional a sus miembros, a través de la experiencia de trabajo grupal, y de la oportunidad de compartir y reflexionar sobre sus experiencias.

c) Analizar las propuestas y contenidos de diversos materiales técnicos producidos por el programa Mece o por otras fuentes, con el fin de promover y sostener un proceso continuo de mejoramiento de las prácticas.

Se trata de promover una cultura de desarrollo permanente en la unidad educativa, sustentada en el trabajo en equipo y en la institucionalización de espacios de reflexión de los docentes sobre sus prácticas.

En este contexto, la gestión directiva cobra relevancia como un proceso de construcción de relaciones entre profesionales y estudiantes, en el sentido de la misión del liceo y genera las condiciones para que los medios existentes, operen de manera eficaz.

Criterios para establecer líneas de trabajo en los GPT.

- El establecimiento de líneas de trabajo prioritarias, que surgen de los desafíos propios del liceo, tales como.
 - Relación entre los requerimientos propios de la enseñanza de los contenidos disciplinarios y los fines establecidos en el PEI.
 - implementación de un nuevo marco curricular y su consecuente aplicación contextualizada, etc.
- Fortalecimiento y consolidación de un proceso colaborativo de indagación, a partir de situaciones concretas.

El trabajo de taller se centra en tres procesos básicos:

- Perfeccionamiento continuo y contextualizado; aprender algo nuevo o considerar algo conocido en forma nueva.
- Investigación acción, investigar aspectos del proceso de aprendizaje en relación con uno mismo y/o con los alumnos.
- Construcción de saber pedagógico; reflexionar sobre las prácticas y sistematizar sobre lo aprendido para rediseñarlas.

En todo grupo se deben respetar una serie de principios que permiten que el trabajo sea más productivo; éstos son:

- A. Escuchar cuidadosamente lo que otras personas están diciendo, aunque sus opiniones sean distintas a las personales.
- B. Respetar las opiniones, sentimientos, vivencias de cada uno de los participantes.
- C. Participar activamente en el trabajo de reflexión grupal.
- D. Ayudar y estimular a que otros participen.
- E. Respetar turnos en la conversación.

- F. Ser un partícipe responsable de la dirección que toma la reunión.
- G. Ser crítico de las ideas, y no de las personas.
- H. Centrarse en la generación de la mejor decisión grupal posible, y no en querer ganar o sobresalir individualmente.
- I. Hacer un esfuerzo por ponerse en el lugar del otro, y para tratar de entender su perspectiva del asunto.
- J. Negociar cuando no hay una decisión grupal (MINEDUC, 1997).

En estas instancias creadas en el marco del proceso de Reforma Educacional, se concretan los principios de colaboración y participación a los que hemos hecho referencia a través de este trabajo.

CLASE 08

5.2.3. Equipo Generador de Cambios

En la administración de la ESCUELA-PEI (que debe ser participativa, integral, futurista, vigente y autónoma), la participación de los diferentes integrantes de ella, tienen su máxima expresión en el funcionamiento del equipo generador de cambios, como el ente responsable de impulsar los cambios que sean necesarios para mantener la ESCUELA-PEI como una expresión de vigencia educativa, para lo cual tendrá injerencia en la planificación, en la ejecución, en la supervisión, en la coordinación, y en la evaluación del desarrollo de su funcionamiento.

Este equipo estará integrado por un número razonable de integrantes que lo hagan operativo y representativo, para que sea reconocido, aceptado y respaldado por todos.

a) Qué es un Equipo

- Un grupo reducido de personas.
- Con propósitos significativos y claramente definidos.
- Reconocido y apoyado por la administración.
- Los integrantes participan en igualdad de derechos y deberes.
- Cumplen con normas y procedimientos autoimpuestos.
- Comprometidos a aportar tiempo habilidades y conocimientos.
- Con alta motivación, compromiso y sentido de pertenencia.
- Con sentido de solidaridad y bien común.

b) Comunicación e Información

La comunicación es la entrega de la información a los integrantes de la organización o institución, para que realicen sus tareas oportunamente, con eficiencia y eficacia.

La comunicación tiene que ser:

1° Buena	Cuando el receptor comprende el significado de lo que el emisor ha transmitido y esa información le permite realizar una tarea o tomar una decisión.
2° Eficaz	Cuando el emisor logra del receptor, los resultados o comportamientos esperados.
3° Oportuna	Cuando el receptor recibe del emisor, en el momento preciso, la información que requiere para realizar una tarea o tomar una decisión.

c) Redes de Comunicación

Se refieren al establecimiento de un sistema de canales de comunicación, que debe reunir las siguientes características:

1. Son el establecimiento de un sistema de canales de comunicación.
2. La comunicación tiene que fluir en todas las direcciones, vertical, horizontal y transversal.
3. Los canales tienen que ser dinámicos, flexibles y confiables.
4. Existen filtros en la información.
5. Consideran la confianza y ponderación en el uso de la información.
6. Cuidan la eficacia comunicativa.

d) Tipos de información

1° Técnica	Qué hacer, como y cuando hacerlo
2° De coordinación	Con quién relacionarse; de quién se depende y a quién subordina
3° Motivacional	Comprometerse, adherirse

Es así, como el grado de información que se distribuye al interior de una organización va a depender de la complejidad de las tareas a realizar, de modo que:

A tareas más simples	Menor ansiedad	MENOR NECESIDAD DE INFORMACIÓN
A tareas más complejas	Mayor ansiedad	MAYOR NECESIDAD DE INFORMACIÓN

Realice ejercicio nº6

6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UN PROYECTO

Todo proyecto tiene una etapa de planeación, en la cual profundizamos a continuación:

6.1. Planeación para la Calidad

El Liceo debe planificar; esta es la manera como se concretan los proyectos que de él surgen. El PEI no es una mera declaración de buenas intenciones, debe ser concretado en un plan operativo, el cual se encontrará permanentemente sujeto a evaluación.

“La actividad predominante de planificación es la predicción: predicción en términos económicos, en términos de mano de obra, en términos de demanda del mercado, en términos de lo que sucederá desde el punto de vista político. Para resumir, la organización desea obtener de un plan una predicción precisa del futuro” (Flores, 1994).

A continuación, profundizaremos en algunos aspectos de la planificación, a través de la revisión de la experiencia de otros países, en el tema de la planificación. Para ello, tomaremos como referencia el caso español y su Plan Anual de Mejora, a través del cual se han concretados los criterios de la Unión Europea.

La Gestión de Calidad se apoya, ante todo, en la generación de un cambio cultural en el seno de las organizaciones. Pero los cambios culturales no se producen de un modo espontáneo sino que se asemejan a formas de aprendizaje colectivo en las que aflora la

resistencia a la sustitución de los esquemas anteriores, por nuevos esquemas de comprensión y de acción. En el caso chileno, concordamos que el elemento crucial de la Reforma a la Educación dice relación con el necesario cambio de cultura que se debe producir al interior de la comunidad escolar (López, 2000).

Por otra parte, la complejidad y el dinamismo del contexto de los centros educativos públicos, requiere de un modelo de gestión integral, que asuma la existencia de relaciones entre procesos de diferente naturaleza que tienen lugar en el seno de este tipo de organizaciones y que condicionan, fuertemente, el éxito o el fracaso en la consecución de los objetivos de transmisión de valores, de enseñanza y de aprendizaje.

a) ¿Qué es un Plan Anual de Mejora?

- Un instrumento para aprender como organización.
- Una herramienta para mejorar la gestión educativa.
- Un medio para elevar la calidad de los centros educativos.
- Un compromiso entre el centro educativo y la administración.

b) ¿Cuáles son sus principales características?

- Debe estar precedido de un diagnóstico explícito de la situación de partida con relación al área o áreas prioritarias sobre las que centrará el Plan.
- La identificación de las áreas de mejora, ha de ser objetiva y debe apoyarse en hechos o en resultados antes que en juicios subjetivos o meras apariencias.
- Los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables en un curso escolar, sin perjuicio de que puedan integrarse como parte de un plan de mejora de carácter plurianual.
- Debe explicar los objetivos, los procedimientos y actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación.
- Debe implicar a las personas, desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado a un liderazgo efectivo por parte de la Dirección.

Los Planes Anuales de Mejora tiene un parecido a nuestros PME, pero queda claro que son más globales, de ahí que se nos haga evidente la necesidad de que los establecimientos educacionales posean su PEI en cuyo marco desarrollen los PME, bajo los lineamiento generales de su proyecto institucional. De no ser así, se corre el riesgo de dar palos de ciego y no acertar en el camino del largo plazo y de la perseverancia.

Queda claro que en una escuela donde se dan procesos de autoevaluación, es posible detectar sus problemas y poder entonces planificar acciones que permita superarlos, lo que en nuestro país se traduce en el Plan Anual Operativo, donde se incluyen los PME.

CLASE 09

6.2. La Programación

Los planes necesitan de sistemas de programación. La técnica de programación más conocida es la Carta Gantt.

El gráfico de barras como herramienta de programación de proyectos, es una técnica ideada por Henry Gantt, en el transcurso de la Primera Guerra Mundial y es, quizás, la forma más sencilla de administración formal de un proyecto.

La carta gantt permite la comparación, cada cierto tiempo, del avance de las actividades respecto de lo planificado, permitiendo adoptar medidas correctivas.

- **GRAFICO GANTT**

Una carta Gantt es una representación gráfica de actividades y secuencia de ellas respecto al tiempo, que permite visualizar:

1.- Como herramienta de programa.

- a.- Las actividades o tareas programadas.
- b.- Las actividades o tareas efectivamente realizadas.
- c.- Las relaciones existentes entre actividades programadas y actividades efectivamente realizadas.

2.- Como herramienta de control.

- a.- Verificar si cada actividad se ha iniciado en el momento previsto.
- b.- Determinar si cada actividad ha finalizado dentro del período previsto.
- c.- Establecer si hay adelanto o retraso en el trabajo.

Empleo de la carta Gantt.

1.- Para programar una carta Gantt.

- a.- Determine las actividades.
- b.- Ponga las actividades en secuencia.
- c.- Establezca una unidad de tiempo.
- d.- Calcule la duración de cada actividad en unidades de tiempo.
- e.- Represente en la carta cada actividad con una barra horizontal, respetando secuencia.
- f. - Ponga la carta en conocimiento de los integrantes del proyecto.

2.- Para controlar una carta Gantt:

a.- A medida que avance el proyecto, rellene o achuree la barra que representa a cada actividad que se haya realizado.

b.- Verifique con frecuencia el cumplimiento de las actividades (Triguero y Jarpa, 1994).

En el marco de la organización de un proyecto, es de vital importancia el proceso de evaluación y retroalimentación, por lo cual se profundiza este tema a continuación.

7. NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS (EVALUACION DE PROCESOS Y EVALUACION DE RESULTADOS)

La evaluación es parte fundamental de toda planificación, ya que sin ella no podríamos saber si lo planificado ha dado resultado o en qué medida, se han alcanzado los objetivos propuestos y qué es lo que falta por realizar.

Teniendo claro que sólo a través de la planificación, es posible tener una escuela de calidad, se hace necesario considerar que:

- El proceso de mejoramiento de la calidad, parte del reconocimiento de un problema, que debe ser motivo de preocupación para el director de la escuela. Esta preocupación por el problema, debe generar ideas de cómo resolverlo.
- Estas ideas se tienen que convertir en plan. Pero un plan que se oriente al mejoramiento de la calidad, tiene que tener varias condiciones:
 - Debe elaborarse en equipo
 - Debe comenzar por estabilizar los procesos actuales
 - Debe diseñar los resultados esperados
 - Debe privilegiar los procesos que previenen el problema
 - Debe preocuparse sobre todo, por disminuir las variaciones
- El plan global de la escuela tiene que ser apoyado por programas más precisos que surgen de los círculos de calidad o de pequeños equipos de personas, unidas por afinidad de áreas de trabajo o de intereses. En estos círculos pueden participar alumnos y padres de familia.
- Uno de los pasos mas importantes en un proceso de mejoramiento de la calidad, es el monitoreo de los procesos. Monitorear significa revisar que los procesos están cambiando. El monitoreo también debe hacerse en grupo.
- Cuando ya pueden esperarse resultados, hay que evaluar. Pero evaluamos fundamentalmente para verificar que nuestros procesos mejorados funcionaron. La

evaluación por sí sola, no puede mejorar la calidad. Son los procesos mejorados los que la mejoran.

- Una vez constatados los mejores resultados, se institucionaliza el proceso, y se está en condiciones de comenzar un nuevo ciclo: planificar-hacer-revisar-actuar (Schmelkes, 1994).

Debemos recalcar, que en toda planificación debe existir un constante monitoreo y evaluación del proceso y de sus resultados. Es un proceso que persigue valorar la calidad de algo en relación a objetivos, metas y ejecución de manera de posibilitar una buena toma de decisiones. Es una manera de obtener información.

Revisaremos a continuación, algunos consejos que servirán de guía para construir los instrumentos de evaluación que toda planificación requiere.

CLASE 10

7.1. Metodología para su Formulación

- 1.- Formular los criterios de verificación para establecer la coherencia y consistencia de su proyecto. La fuente de estos criterios está en los indicadores necesarios para asegurar que la metodología propuesta ha sido bien empleada.
- 2.- Formular los criterios de verificación para establecer la efectividad en la ejecución de cada tarea que forma parte de las actividades del proyecto.
- 3.- Proponer acciones correctivas o cursos alternativos de acción para la eventualidad que una tarea tenga retrasos o resulte inefectiva. Hacerlo para cada una de las tareas que conforman las actividades.
- 4.- Formular criterios generales de evaluación para las actividades que componen el Proyecto. Estos criterios deben reflejar la medida de la efectividad de las tareas que componen la actividad y las acciones correctivas previstas.
- 5.- Verificar la efectividad del proyecto empleando los criterio formulados en el paso uno.
- 6.- Supervisar la ejecución de cada tarea.
- 7.- Después de la ejecución, hacer un balance general de la efectividad de las acciones ejecutadas. Utilizar los resultados para señalar fortalezas, indicar debilidades, establecer el nivel de logros, reenfocar el proyecto con miras a nuevas aplicaciones. Balance que se realiza con cierta periodicidad (Triguero y Jarpa, 1994).

Los instrumentos de evaluación, pueden ser de variada índole: pautas de observación, listas de cotejo, registros de información, encuestas, listas de asistencia, bitácora, informes periódicos, libros de opiniones, etc.

Realice ejercicio n°7

La evaluación es el instrumento que permite antes, durante y después de la ejecución de un proyecto, asegurar la efectividad de las actividades que lo componen y, en consecuencia, garantizar el logro de los objetivos propuestos.

- Antes de la ejecución, es posible garantizar el éxito en la medida que se evalúe la construcción técnica de un proyecto. La verificación del apropiado cumplimiento de las distintas etapas de la metodología propuesta, permite pronosticar una buena ejecución desde la perspectiva de la planificación.
- Durante la ejecución, es posible garantizar el éxito en la medida que se evalúe la ejecución de las tareas, y en consecuencias de las actividades, de un proyecto. La verificación del apropiado cumplimiento de las tareas y la incorporación de acciones correctivas para ir ajustando permanentemente la ejecución a lo planificado, permiten pronosticar el éxito de un proyecto desde la perspectiva del control.
- Después de la ejecución, la medición del éxito alcanzado ya no permite acciones correctivas sobre lo ejecutado, pero faculta una reestimación de la planificación de acciones para nuevos proyectos. De los logros alcanzados, es posible establecer nuestras fortalezas para afrontar nuevos proyectos o una nueva ejecución del mismo proyecto. Del análisis de los errores cometidos, es posible dilucidar nuestras debilidades a objeto de superarlas en el futuro.

Al respecto, es preciso entregar algunos antecedentes de cómo se entiende el concepto de evaluación y el modelo respectivo. Se define evaluación como un proceso de entrega de información que permite emitir un juicio valórico acerca del desarrollo del proyecto en sus distintas dimensiones, como también, de los resultados obtenidos como consecuencia de su ejecución a través de las actividades y uso de los recursos en un tiempo determinado.

Aceptada esta definición, se puede decir que la evaluación posibilita describir y comprender el grado de eficiencia y eficacia de la gestión, entendida la primera como el cumplimiento oportuno de lo planificado y la segunda, como el logro de los objetivos y metas declaradas. Naturalmente, a esta idea debe agregarse la flexibilidad, pues ella está presente tanto en los elementos propios del modelo diseñado, como en la dinámica de los proyectos educativos y sociales, en general.

Lo anterior, entonces, permite diseñar un modelo de evaluación que posibilite simultáneamente, conocer resultados, logros o productos, como también las razones que influyeron en la obtención de ese logro y cuáles fueron los efectos o repercusiones que provocaron.

Expresado de otra manera, la evaluación estará referida completamente, tanto al proceso como al producto o resultado. La evaluación referida al proceso estará relacionada, tanto con el Proceso de Formulación del Proyecto, como al Proceso de Ejecución. Evaluar lo primero, supone validar la correcta formulación del proyecto, lo que significa medir la calidad del mismo, pues es innegable que una buena y correcta formulación incidirá en una buena ejecución y por ende, las posibilidades de éxito del proyecto serán mayores. Por su parte, la evaluación del Proceso de Ejecución permitirá verificar la correcta ejecución del Proyecto, o introducir modificaciones que aseguren su éxito ante alteraciones de lo planificado.

Complementariamente a la evaluación del proceso, al finalizar la ejecución del proyecto, habrá que evaluar el resultado o producto que él generó, vale decir, si se alcanzaron los objetivos y metas preestablecidos.

De igual modo, se debe enfatizar que la evaluación es un proceso planificado y sistemático. Planificado, porque en el momento de formular o elaborar el proyecto, se planificará y organizará la evaluación que se implementará. Sistemático, porque estará secuenciado en el tiempo de manera que en la oportunidad adecuada se tenga la evaluación pertinente.

De esta manera entonces, el concepto de evaluación que se aplica aquí, está relacionado con el concepto de Calidad Total.

En concordancia con lo que se ha expuesto, se adopta un modelo evaluativo de tipo analítico-explicativo, ya que permite la confrontación de lo planeado con lo efectivamente ejecutado, identificando tanto las causas o razones que motivaron su éxito, como las dificultades que afectaron su logro.

Es preciso tener en cuenta que aún cuando el modelo evaluativo, de tipo explicativo propuesto, es eminentemente cualitativo, también incorpora elementos cuantitativos para enriquecer la información del juicio valórico.

CLASE 11

a) ¿Qué se evalúa en el Proyecto?

Si nos referimos a la evaluación de proceso, se evaluará la forma y procedimientos de cómo se formuló y se ejecutará el proyecto, con el fin de que haya una buena y correcta elaboración. También, si la formulación es buena, lo más probable es que la ejecución

también sea buena y, por lo tanto, el proyecto tendrá éxito. Evaluar la ejecución, es controlar la correcta aplicación de lo planificado.

Es decir, la evaluación de Proceso entregará antecedentes de la eficiencia que tiene el proyecto.

En segundo término, lo que se tiene que evaluar es el resultado de la aplicación del Proyecto, esto es, se debe medir cuál ha sido el nivel de logro, de los objetivos planteados (generales y específicos), como de sus respectivas metas. El mayor o menor logro que se haya alcanzado, estará determinado por la correcta y efectiva ejecución de las actividades, y el oportuno uso de los recursos en el tiempo establecido.

La evaluación de producto o resultado, entregará los antecedentes necesarios para percibir la eficacia que tuvo el proyecto.

Surge entonces la pregunta:

b) ¿Cómo evaluar?

La respuesta a esta pregunta está dada, en general, por la creación y validación de un conjunto de instrumentos que posteriormente, se aplican para recoger información, cuyo análisis permite la elaboración de un Informe del Proyecto, el cual puede ser Parcial o de Proceso, y, Final o de Resultado.

Al crear un instrumento de recolección, es conveniente plantearse las necesidades de información que se tienen, las cuales sólo serán satisfechas en la medida que se logren respuestas a preguntas fundamentales en relación a cada una de las variables evaluadas.

En el cuadro siguiente, a modo de ejemplo, se presentan algunas preguntas básicas que debieran formularse en relación a las variables que se indican. Cabe destacar, además, que las respuestas deben considerar, especialmente, el juicio de los propios involucrados, es decir, de quienes constituyen el equipo académico, responsable principal de la ejecución de cada proyecto.

A partir de éstas, como de otras preguntas que se desee formular, se deben elaborar los respectivos instrumentos para obtener la información requerida con fines evaluativos.

La información sistematizada que se haya obtenido de la aplicación de los distintos instrumentos permitirá la elaboración del informe, el cual será la relación del análisis y las conclusiones evaluativas a que se llega en cada objetivo y meta del proyecto.

VARIABLES A EVALUAR	PREGUNTAS BASICAS A RESPONDER
a) Acciones Planificadas	• ¿Se realizaron todas? • ¿Se realizaron oportunamente? • ¿Qué razones impidieron la ejecución de algunas?
b) Acciones Ejecutadas	• ¿En qué grado fueron realizadas? • ¿Se incorporaron acciones no planificadas? • ¿Se justificó su inclusión?
c) Factores que favorecieron el éxito de las actividades	• ¿Cuáles fueron esos factores? • ¿Son propios del Proyecto? • ¿Son internos o propios de la unidad educativa? • ¿Son externos a la unidad educativa? • ¿Cuál fue el grado de incidencia en el Proyecto?
d) Factores que dificultaron el éxito de las actividades	• ¿Cuáles fueron estos factores? • ¿Son propios del Proyecto? • ¿Son internos o propios de la Unidad educativa? • ¿Son externos a la unidad educativa? • ¿Cuál fue el grado de incidencia en el Proyecto?

Como se puede observar, el informe es la manifestación evaluativa del Proyecto; es el juicio valórico expresado en términos de logros de objetivos, general y específicos, como consecuencia de la eficiente y eficaz realización del conjunto de acciones planificadas o no, que permitieron alcanzar las metas propuestas en el tiempo establecido.

Así entonces, el informe, es una mirada retrospectiva al desarrollo y ejecución del Proyecto; es la sistematización de un conjunto de datos e informaciones que llevan “al juicio valórico” de él. Por lo tanto, la elaboración del informe es una actividad sustancial, que tiene que asumirse con rigurosidad y seriedad por cada uno y todos los miembros del equipo del Proyecto, y en segundo lugar, con la participación cooperativa de quienes han sido incorporados, ya sea como beneficiarios directos o indirectos.

Al juicio valórico de una dimensión del Proyecto, se llega a través de la evaluación de los componentes de las misma (por ejemplo los objetivos, las metas, los recursos, las actividades los impactos), que hacen los propios protagonistas de los proyectos, considerando categorías evaluativas que se definen arbitrariamente en esta propuesta, para dar una idea, para emitir un juicio, asignando esas categorías a los componentes parciales del proyecto, que constituyen los “objetos” de la evaluación.

Al mismo tiempo, el informe que se elabore permitirá revisar el proyecto de manera que, realizados los ajustes necesarios, su ejecución continúe optimizando su desarrollo y, por consiguiente, se obtengan mayores y mejores resultados, ya sea por la vía de superar las dificultades y limitaciones o, por mantener lo exitoso, etc.

Por otra parte, es oportuno indicar que nunca hay que olvidar que toda planificación es un medio dinámico y flexible, por lo que si la evaluación del proyecto aconseja modificar el instrumento ya definido, hay que efectuarlo buscando aquél que mejor responda a las actuales necesidades de evaluación.

No obstante, es conveniente plantear algunas observaciones que deben tenerse presente al momento del diseño, elaboración, validación y/o selección, y aplicación de los instrumentos evaluativos, en el marco del modelo propuesto.

- Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Evaluación

Cualquier instrumento de evaluación que se utilice será válido si permite obtener datos e información cualitativa y cuantitativa en relación al logro del objetivo y meta (motivo de la evaluación), y en forma simultánea, según el modelo adoptado, explicaciones de causas y efectos.

Si un instrumento aplicado en varias oportunidades permite obtener resultados similares, se dice que es confiable. En la medida que se apliquen instrumentos validos y confiables, también todo el modelo de evaluación gana en rigurosidad, porque se hace más válido y confiable.

- Precisión, claridad y pertinencia del Instrumento de Evaluación.

La claridad del instrumento de evaluación no estará dada por la complejidad de él, sino por la precisión, claridad y pertinencia de los datos e información que se obtiene con él, en relación a lo que se está evaluando.

Así, son absolutamente válidos, instrumentos como listas de cotejos; encuestas de opinión; escalas; tests objetivos; bitácoras; registros de observación; etc.

Luego de haber planteado un marco teórico de cómo se concibe la evaluación, es preciso efectuar algunas consideraciones específicas en relación al Proyecto que se está elaborando.

CLASE 12

7.2. Evaluación de Objetivos y Metas

Las metas corresponden a la cuantificación de lo que se pretende lograr según los enunciados de los objetivos ya sea el general o de los específicos. Por esta razón, se sugiere

usar verbos de acción al cuantificar los logros. Todo lo anterior, facilita evaluar si tales metas se han cumplido.

Hay metas cuya verificación en cuanto al cumplimiento, es muy fácil, pues basta considerar la información disponible o la observación directa. Metas tales como "Realiza tres talleres...", "elaborar una guía metodológica...", "construir un gallinero...", "preparar un set de láminas..." y otras, no requieren de mayor complicación para los efectos de saber si se han cumplido. A lo más, se requeriría una lista de cotejo, para verificar si tales metas se han cumplido y efectuar el registro pendiente.

Sin embargo, ello no es tan evidente si se trata de metas tales como: "lograr que el 80% de los alumnos logren el 80% de los objetivos..."; "elevar la autoestima del curso en un 10%"; "modificar todos los hábitos nutricionales inadecuados del curso...". En el caso de la primera meta, se requiere de un instrumento, que puede ser un test objetivo donde los ítems sean los reactivos para medir el logro de los objetivos por parte de los alumnos y que se aplique al final de la acción de intervención. En el caso de la segunda meta, se requiere de otro instrumento, por ejemplo, una escala que mida la autoestima y que se aplique a los alumnos antes y después de la acción de intervención para analizar el avance porcentual del curso. En el caso de la última meta, para saber si ella se ha cumplido, se necesitaría un test, un cuestionario o hasta una escala que se aplique antes de la intervención (para identificar los hábitos inadecuados) y después de ella (para establecer si esos hábitos inadecuados fueron modificados por la acción de la intervención).

Como queda claro, en ese segundo conjunto de metas, para evaluar su cumplimiento se requiere contar con instrumentos específicos, que sean válidos (en el sentido que midan lo que se pretende medir) y confiables (en el sentido que mediciones reiteradas muestren resultados similares).

Es importante recordar que al momento de formular un proyecto de innovación educativa, las metas deben considerar los correspondientes instrumentos (inventarios, escalas, test, encuestas, cuestionarios, etc.) utilizar para verificar su cumplimiento, lo que obliga a disponer de un conocimiento general sobre la finalidad de uso de cada uno de los tipos de instrumentos y de cada una de la técnicas.

La naturaleza de la meta planteada determina la selección de los instrumentos que habrán de utilizarse.

Cada instrumento resulta adecuado para reunir un cierto tipo de datos y en algunos casos, el que los aplica se ve obligado a emplear varios de esos instrumentos para recoger la información que le permitirá solucionar un problema de obtención de la información necesaria; en otras palabras, es necesario saber con exactitud qué clase de datos suministrará cada uno de los diferentes instrumentos; cuáles son sus ventajas y cuáles son sus limitaciones; las premisas en las que se funda su empleo y el grado de validez, objetividad y confiabilidad que posee. Por otra parte, también se debe desarrollar una gran

habilidad para el empleo, la construcción y el mantenimiento de tales instrumentos, así como para la interpretación de los datos que ellos producen.

Por cada instrumento o técnica a utilizar, se debe entregar una breve descripción de ellas, e indicar la fecha de aplicación (el mismo número de los meses de ejecución del proyecto donde se utilizarán).

La evaluación de las metas del proyecto por construir, parte de cada uno de los objetivos específicos en cuanto a logros cuantificados, provee importante información que puede ser adscrita a la llamada evaluación de proceso o formativa, de gran utilidad para los efectos de hacer ajustes, enfatizar procesos o mantener la planificación original.

Mas allá de la evaluación del cumplimiento de las metas del proyecto de innovación educativa, que por cierto, interesa dada su correspondencia con los objetivos específicos, es necesario considerar el proyecto como una globalidad, con el fin de tener los elementos de juicio para decidir acerca de sus bondades y limitaciones. Lo anterior se alcanzará a través de la definición y utilización de instrumentos evaluativos que cumplan con esta finalidad.

7.3. Evaluación de los Impactos del Proyecto por Área

Lo señalado, no es la única posibilidad de tener antecedentes evaluativos globales e integrales del proyecto y de su éxito. Otra forma de medir la eficacia del proyecto, es la evaluación de los impactos producidos en, a lo menos, las áreas pedagógica, institucional y el entorno social de la escuela.

Por ejemplo, es posible que una innovación pretenda afectar positivamente el logro de los objetivos de los alumnos en la lecto-escritura (área pedagógica); sin embargo, un impacto pudiera darse si este efecto trasciende la lecto-escritura y también aumenta el logro de los objetivos de los alumnos en el cálculo matemático, o se motivan los profesores de otras asignaturas, o se revisa toda la gestión pedagógica de la escuela, o, finalmente, se extiende la innovación a todas las asignaturas de las escuelas de cierta área geográfica, al mismo tiempo que hay una reacción de mayor participación en la gestión de la escuela, por parte de los padres, apoderados y de la comunidad en general.

De esta forma, no sólo se habrá medido la eficiencia y eficacia del Proyecto de Innovación, sino que además, se habrá medido su efectividad, vale decir, la capacidad y fuerza que ha tenido el proyecto para solucionar el problema que le dio origen, y también, cómo incidió, qué efectos laterales tuvo en el mejoramiento de otras situaciones que afectaban a la unidad educativa.

En síntesis, la metodología o pasos a seguir para su formulación, son:

Primer Paso: Formular los criterios de verificación para establecer la coherencia y consistencia de su proyecto. La fuente de estos criterios, está en los indicadores necesarios para asegurar que la metodología propuesta ha sido bien empleada.

Segundo Paso: Formular los criterios de verificación para establecer la efectividad en la ejecución de cada tarea que forma parte de las actividades del proyecto.

Tercer Paso: Proponer acciones correctivas o cursos alternativos de acción para la eventualidad que una tarea tenga retrasos o resulte inefectiva. Hacerlo para cada una de las tareas que conforman las actividades.

Cuarto Paso: Formular criterios generales de evaluación para las actividades que componen el Proyecto. Estos criterios deben reflejar la medida de la efectividad de las tareas que componen la actividad y las acciones correctivas previstas.

Quinto Paso: Verificar la efectividad del proyecto, empleando los criterios formulados en el paso uno.

Sexto Paso, (durante la Ejecución): Supervisar la ejecución de cada tarea. Aplicar los criterios de efectividad definidos para comparar la ejecución efectuada con la planeada, y ejercer las acciones correctivas necesarias. Cuando sea necesario, delegar la supervisión de la ejecución de tareas en el responsable de la actividad, asegurándose que éste evalúe empleando los criterios planificados.

Séptimo Paso, (después de la Ejecución): Hacer un balance general de la efectividad de las acciones ejecutadas. Utilizar los resultados para señalar fortalezas, indicar debilidades, establecer el nivel de logros, reenfocar el proyecto con miras a nuevas aplicaciones. Balance que se realiza con cierta periodicidad.

Siguiendo los pasos señalados, se puede asegurar una buena evaluación y por lo tanto, una adecuada retroalimentación del proyecto elaborado.

Realice ejercicio n°8

RAMO: FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS



UNIDAD II

NUEVAS FORMAS DE DIAGNOSTICAR LA REALIDAD Y LLEVAR A CABO UN PROYECTO

CLASE 01

1. TEORÍA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Un proyecto busca solucionar un problema que se produce al interior de una organización, en definitiva pasar de una situación a otra cualitativamente diferente y superior, producir un cambio al interior de una organización, en este caso, de una organización escolar.

Debido a lo anterior, es que se hace necesario abordar los aspectos más destacados en relación con el cambio organizacional y sus principales cultores.

En la actualidad, la teoría del cambio organizacional con énfasis en el aspecto cultural, ha cobrado gran popularidad. En nuestro país, uno de sus principales exponentes es el Senador Fernando Flores.

Uno de los pilares que se debe considerar al momento de analizar la realidad de una organización, para detectar sus problemas, es el contexto en que esta organización se encuentra y este contexto es lo que se denomina "*condición social postmoderna*", tema que abordamos a continuación.

1.1. Los Desafíos del Paradigma Postmoderno

Las transformaciones que han tomado cuerpo en nuestra sociedad, generan un nuevo contexto que debe ser considerado a la hora de analizar la labor educativa, especialmente en el desarrollo de las reformas educacionales.

Podemos analizar cuatro dimensiones a través de las cuales se expresa la condición postmoderna; éstas son: económica, cultural, científico-tecnológica y, finalmente, política-organizacional.

1.1.1. Dimensión Económica

En lo que atañe a la dimensión económica, una de las expresiones más palpables dentro de lo que Hargreaves (1996), llama la "*condición social postmoderna*", lo conforma la globalización de la actividad económica; esto constituye un fenómeno que se manifiesta en una nueva división internacional del trabajo.

La división clásica del trabajo, suponía que los países se especializan de acuerdo a sus ventajas comparativas. La nueva forma de dividir el trabajo, acomete una segmentación y

reorganización espacial de los procesos productivos, comerciales y financieros, con el objeto de aprovechar las diferencias de costos a nivel internacional.

Algunos de los aspectos más destacados que dan forma a esta economía global son: las economías flexibles, industria del conocimiento, transnacionalización de la economía, internacionalización de la economía, dependencia económica y medioambiente, y desarrollo sustentable.

Una de las características más destacadas, lo constituyen las nuevas formas de producción y consumo, a la cual se le puede llamar *economía flexible*.

“La acumulación flexible, mejora la rentabilidad al reducir los costos de trabajo e incrementar el tiempo de producción y consumo mediante nuevos procesos laborales y técnicas de trabajo; por relaciones nuevas entre producción y consumo, y por medio de nuevos usos del espacio geográfico” (Hargreaves, 1996: 74).

El mundo ha sufrido profundos cambios en las últimas décadas; el eje del desarrollo económico a nivel mundial se ha desplazado, desde una industria basada en el uso de recursos energéticos no renovables, al conocimiento como la principal fuente de riquezas. Esto es lo que actualmente se conoce como la industria del conocimiento.

“La acumulación flexible, no sólo tiene que ver con la producción y el consumo de bienes. El conocimiento y la información son productos primordiales” (Hargreaves, 1996: 75). En este plano, se tiende a hablar de países rápidos y países lentos.

El avance de la técnica, la ciencia y la especialización de cada área del conocimiento le otorgan a éste, un nuevo valor transable en el mercado. Es así, como los polos del desarrollo se han especializado en áreas como la informática, la robótica y la biotecnología, por lo que los requerimientos de la sociedad, se hacen cada vez más complejos, lo cual exige trabajadores más calificados.

Uno de los hechos más característicos de la sociedad contemporánea, es su creciente dependencia del conocimiento. No sólo la producción y el uso de aparatos complejos, como computadoras, instrumentos de telecomunicación, herramientas de laboratorio y maquinaria industrial, implican ahora un considerable grado de conocimiento, sino también los procesos productivos de todo lo que consumimos y empleamos día a día. Lo mismo ocurre con nuevos conceptos que son ahora claves para la competitividad en los mercados internacionales, tales como: calidad total, entrega a tiempo, automatización, producción flexible y productos hechos a la medida de las necesidades de cada usuario.

Estos conceptos, no pueden hacerse realidad de forma competitiva sin tecnologías sofisticadas, cuyo soporte fundamental es el conocimiento científico (Mayorga, 1999).

La transnacionalización de la economía, se refiere al hecho de que las grandes empresas mundiales pertenecen a capitales de distinto origen, por lo que cada vez hay una menor identificación nacional, y estas empresas adquieren normalmente a aquellas que durante muchos años se han logrado levantar en los países dependientes.

Por otro lado, la internacionalización de la economía muestra que no pueden existir países autárquicos o autónomos y que lo que pasa en uno, repercute inmediatamente en otros, como es el caso de la crisis asiática que trajo consecuencias bastante complejas a nuestro contexto.

Sobre el medio ambiente y el desarrollo sustentable, cabe destacar que la historia de la humanidad es también la historia de la relación de ésta con el medio natural de la cual forma parte; son miles de años de gradual transformación del paisaje, transformación que se ha acelerado en los últimos siglos. La acción del hombre sobre el espacio que lo rodea, muchas veces no ha sido una acción afortunada, por el contrario, ha perjudicado al ambiente y a sí mismo. En la actualidad, la humanidad se ve enfrentada a cuatro grandes problemas que comprometen su supervivencia sobre la tierra, éstos son:

- El calentamiento global
- El debilitamiento de la capa de ozono
- La pérdida de suelos
- El crecimiento de la población humana

1.1.2. Dimensión Cultural

En lo referente a la dimensión cultural, estamos presenciando el dominio creciente de la cultura occidental, la que se ha ido imponiendo a través de los medios de comunicación, especialmente de las cadenas mundiales.

La rica pluralidad de la globalización, sólo se puede realizar desde la especificidad del sentido de cada grupo que la integra, y éste sólo lo otorgan aquellas cosas, que valora cada colectividad y las propias manifestaciones de su vida, es decir, la propia cultura. La tensión entre globalización y particularización, tan importante en el mundo del futuro, sólo puede ser creadora y pacífica a través de la compatibilización de diferentes expresiones culturales, a las que la educación superior tiene tanto que aportar (Mayorga, 1999).

1.1.3. Dimensión Científica y Tecnológica

Sobre la dimensión científica y tecnológica, González (1998), señala que nos encontramos en presencia de la llamada revolución informática. Los primeros computadores

aparecieron en los años cuarenta y eran aparatos de enorme peso formados por miles de válvulas. La invención del transistor en 1947 permitió la miniaturización y el despegue en el campo de las computadoras. La aparición, en 1959, de los circuitos integrados supuso una nueva revolución que se aceleró con los microprocesadores en 1971.

El desarrollo de la microelectrónica revolucionó la informática, al incorporar el microprocesador o chip en los computadores. De la mano de los computadores, ha surgido la cibernética, que comprende la electrónica, las matemáticas y la comunicación.

La introducción del computador personal, o PC, ha significado una revolución que ha cambiado el ritmo y las formas de trabajo. Por ello, hablamos de revolución informática.

También ha tenido un gran impacto en los medios de comunicación, gracias al desarrollo de las autopistas de la información y a la aparición de nuevas formas de comunicación interactivas y multimedia, como el CD-ROM (sistema de almacenaje de información audiovisual en formato digital) o el CD-1 o disco compacto interactivo. Los modernos computadores también disponen a la vez de teléfono y contestador, fax, televisión y reproductores de música en formato CD (González, 1998).

La unión entre el sector de la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, ha permitido la aparición de las infocomunicaciones, que culminan la tercera revolución industrial, iniciada con la revolución informática, y que marcarán el futuro de la economía.

De hecho, la tecnología se ha convertido en un factor fundamental de la mundialización económica; las redes de telecomunicaciones han contribuido al desarrollo de los mercados mundiales, al permitir la conexión de los diferentes mercados interiores y, por lo tanto, suprimir las distancias.

1.1.4. Dimensión Política y Organizacional

La dimensión política y organizacional, se caracteriza por el predominio del modelo de democracia occidental y el respeto a los DDHH, uno de cuyos logros es la creación de una legislación internacional emanada de tratados internacionales, que persiguen los delitos contra la humanidad.

En la actualidad, lo único seguro es el permanente cambio. El ser humano se verá enfrentado a situaciones complejas que harán más difícil la vida en el futuro, exigiendo de las personas y organizaciones mayor flexibilidad, mayor adaptabilidad y, a la vez, esfuerzos renovados por mantener las propias identidades.

Tan importante como preparar a las personas para el mundo laboral, es preparar ciudadanos, ya que prepararse para la incertidumbre y el cambio y una nueva organización

del trabajo, requiere competencias semejantes a las que necesitamos para ejercer nuestra ciudadanía política, social y económica.

Realice ejercicio n°1

CLASE 02

1.2. La Educación como Agente de Continuidad y Cambio de la Sociedad

Desde los albores de la humanidad, la educación se ha preocupado de transmitir el desarrollo de la civilización; lo aprendido en la experiencia se ha transmitido a las nuevas generaciones, como una manera de asegurar la supervivencia. Se ha transitado desde la Escuela Platónica, el Pedagogo Romano, la Escuela Palatina, las Universidades Medievales; luego, el sistema escolar centralizado, propio del Estado Nacional Industrial, junto a logros como la enseñanza básica gratuita y después, obligatoria, que en nuestro país se ha alcanzado en forma temprana dentro del contexto Latino Americano.

Se ha dicho que la educación cumple un doble papel; por una parte, es la encargada de transmitir los patrones culturales creados por la sociedad a través de la historia y por otra, es la forma en que los individuos asimilan dichas creaciones culturales de modo de poder incorporarse a la sociedad o socializarse de la mejor manera posible.

Es así, como entendemos que

“las sociedades humanas se valen de la educación para autorregenerarse en el tiempo, perdurando y desarrollándose como sociedades” (Millas, 1979: 1).

Por lo anterior, es que la escuela aparece como una institución conservadora ya que persigue garantizar la reproducción social y cultural, la que esencialmente se realiza a través del trabajo y de la política entendida en un sentido amplio.

De acuerdo a Pérez Gómez (1995), los objetivos de la educación consisten en preparar a los alumnos para el mundo del trabajo y para su intervención en la vida pública.

La narrativa que ocupó nuestras mentes por mucho tiempo, fue la idea de progreso, la cual se encuentra hoy en una crisis, ya que *“Las soluciones que brinda la tecnología se ven contrarrestadas por la alienación del trabajo humano, las posibilidades de manipulación que permite y las destrucciones que ha causado en la creación de grande urbes y en la muerte de la naturaleza”* (Gimeno, 2001:14).

De todas maneras, Gimeno (2001), no llama a abandonar el concepto de progreso sino más bien a desmitificarlo (es decir, disminuirlo o despojarlo del carácter mítico o idealizado) ya que éste no se encuentra garantizado, ni es un proceso continuo, es por eso que nos habla de un progreso disruptivo, sin idolatría de futuro, abierto a la innovación.

De acuerdo a Gimeno (2001), la tradición de progreso se basaba en cuatro pilares fundamentales:

- I. La acumulación de conocimiento y mejora en las manifestaciones artísticas.
- II. Avance en el aspecto civilizatorio, especialmente en la manera de relacionarse con los otros.
- III. El progreso moral, es decir, más libertad, justicia, igualdad, autonomía.
- IV. Desarrollo económico.

Frente e lo anterior, la educación debía:

- *Constituirse en un instrumento de difusión del conocimiento y la cultura.*
- *Formar una ciudadanía democrática.*
- *Insertar a los sujetos en las actividades sociales y productivas.*
- *Buscar el desarrollo, bienestar y felicidad de los sujetos.*

Al entender la historia como continuidad y cambio, nos podemos dar cuenta que si bien las circunstancias han cambiado, también las tradiciones se mantienen en sus elementos esenciales y que, de alguna manera, los pilares básicos siguen siendo los mismos, pero dotados de contenidos distintos y con énfasis en los elementos propios de la

postmodernidad: sociedad de la información, flexibilidad económica, compresión del tiempo y el espacio, diversidad cultural y otros.

1.3. Cambio Organizacional y Cambio Cultural

El nuevo paradigma, genera una serie de desafíos, lo que implica que las organizaciones deben avanzar en producir importantes cambios que las lleven a sobrevivir.

El lenguaje se tecnifica y se deja ver claramente un exceso de abstracción y teorización, que aleja el análisis de los procesos históricos concretos y globales.

Pero ¿Cómo producir el cambio de cultura en las organizaciones?

El diseño de una estrategia de cambio cultural, pasa por poner énfasis en el diálogo, la persuasión y el consenso, como mecanismos de construcción de participación y trabajo colaborativo.

Son las diferencias entre los hombres, los que ponen en marcha la persuasión. Si todos fuesen iguales, la armonía estaría garantizada, y nadie experimentaría la necesidad de modificar el comportamiento de los demás. De modo que la primera elección que está planteada, se refiere a aceptar o rechazar la diferencia. La opción del fanático y del tirano, es clara: El mundo uniforme es más bello, no hay diversidad posible y la persuasión no es necesaria, porque quien no se somete es reducido; la verdad no pide salvoconducto para imponer su autoridad. La opción siguiente consiste en aceptar la diferencia. En este caso, la aceptación del otro no depende de la semejanza, se elige convivir en la diversidad, sin perjuicio de buscar acuerdos, lograr realidades compartidas, coincidir con los otros con la ayuda de la persuasión (López, 1997).

La persuasión consiste en cambiar la opinión o el comportamiento de los demás, a través del diálogo.

Proposiciones sobre Persuasión

- *Sobre la posibilidad de la persuasión:*

La persuasión es posible, todos los días se está convenciendo a alguien para que actúe de determinada manera.

- *Sobre los límites de la persuasión:*

Nadie puede persuadir a cualquier persona de cualquier cosa en cualquier ocasión, ni siquiera a través de la hipnosis se puede obligar a alguien a hacer algo que va en contra de sus principios morales.

- *Sobre el carácter interpersonal de la persuasión*

Para que alguien pueda persuadir, alguien debe dejarse persuadir. Es una acción donde se requiere la presencia del otro.

- *Sobre la condición básica de la persuasión:*

Nadie debe pretender estar en posesión de una verdad única, al intentar persuadir de algo a los alumnos debemos escucharlos, comprender lo que dicen y darles la oportunidad de que nos convenzan.

- *Sobre el entorno de la persuasión:*

El contexto (situacional, histórico, social, cultural), es parte inseparable de la persuasión.

- *Sobre la inevitabilidad de la persuasión:*

Las diferencias entre los seres humanos, con seguridad provocarán intentos persuasivos, si todos pensáramos igual no habría a quien persuadir.

- *Sobre el éxito de la persuasión:*

Hay más posibilidades de persuadir a quien tiene dudas y no a quien cree conocer la verdad.

- *Sobre la moralidad y la persuasión:*

La persuasión como forma de relación humana, es superior a la coacción y al exterminio, ya que implica respeto a la persona del otro (López, 1997).

CLASE 03

Otro elemento esencial para producir un cambio en las personas, lo constituye el diálogo. Dialogar es intercambiar opiniones sobre un tema ante el cual existen dudas.

Lo anterior, se aplica también a las relaciones entre directivos y docentes, o entre cualquier miembro de la comunidad escolar; no hay diálogo si no se mantiene una actitud abierta y receptiva.

El diálogo es una experiencia completamente diferente al discurso, pero así como el discurso parece poco coherente con el relativismo de los sofistas, también lo es el diálogo respecto a la pretensión de tener una verdad común que no haya nacido del acuerdo. El gran recurso filosófico planteado y desarrollado por Sócrates y Platón, tiene todas las características que lo hacen adecuado al despliegue de la persuasión recíproca, y la

búsqueda de los acuerdos. El diálogo sólo ocurre si existe algún interés compartido en torno al cual ronda la duda, la confusión o alguna iniciativa de perfección, teniendo a la base, una disposición hacia el otro, en el sentido de querer escuchar y querer ser escuchado. Hay que escuchar con la misma satisfacción con que se habla, dice Nietzsche, y habituarse a las opiniones más extrañas. Más todavía es preciso *“sentir un cierto placer en la contradicción”*. Todo diálogo, afirma Gómez Lasa, se origina en una cuestión inicial: Debe existir un tema respecto del cual vale la pena dar y recibir opiniones. No hay diálogo posible en torno a una problemática resuelta, cerrada, impermeable a nuevas sugerencias, y con participantes que únicamente miran hacia su propio espejo (López, 1997).

La herramienta del diálogo es el lenguaje, es por eso que Flores nos dice -refiriéndose al desarrollo de las organizaciones- que nada ocurre aquí sin el lenguaje. Si debemos comprender esta pequeña parte o cualquier otra de la actividad organizacional, debemos comprender los actos de hablar y escuchar que tienen lugar en las organizaciones. Una organización es un lugar donde se producen conversaciones. Las conversaciones son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo; esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren ciertas posibilidades (Flores, 1994).

El diálogo implica hablar y escuchar, pero escuchar de verdad, sintonizar con el otro entendiendo que los unen ideales, intereses y metas comunes.

Cuando en un diálogo se enfrentan opiniones contrarias, se produce la discrepancia; sin embargo, se debe tener conciencia de que se puede aprender de la discrepancia.

Donald Schon, profesor del Massachusetts Institute of Technology, ha acuñado la noción de *“práctico reflexivo”* y ahora se encuentra explorando la noción de *“desacuerdo productivo”*; su obra más conocida es *“La formación de los profesionales reflexivos”* (Schon, 1993).

Schon plantea que todo proceso de comunicación implica la posibilidad de un desacuerdo, de hecho el consenso no es el estado natural de la convivencia humana; sin embargo, al parecer se siente un miedo a la discrepancia, como si fuese algo negativo que se debiese evitar lo más posible. Por el contrario, la discrepancia es la fuente de conocimiento y de crecimiento personal, es fuente de ideas y de aprendizaje, lo que implica reconocer que el otro es fuente de ideas.

La razón de que no se esté acostumbrado a discrepar en forma natural, radica en que esto muchas veces puede ser fuente de exclusión y de marginación de los grupos de poder.

En definitiva, las relaciones que se dan al interior de una organización, deben estar enmarcadas en un proceso de diálogo, persuasión y aprendizaje de la discrepancia, para llegar a un consenso donde todos se sientan representados. No es una tarea fácil, todos los participantes deben estar dispuestos a renunciar a algunas cosas.

El cambio en sí mismo, ya sea como culpable de los males de nuestra época o como elemento esencial que nos proyecta al futuro, se ha convertido en el objeto de análisis y discusión en la búsqueda de soluciones y caminos. Es el centro de discusión en la empresa, en la comunidad, en la escuela.

Realice ejercicio n°2

El cambio, hoy es revisado desde diferentes aspectos: los discursos contruidos buscando su entendimiento y relación con otros procesos, admite miradas profundamente desiguales.

El cambio para el éxito, que asumen los conceptos economicistas, se basan en la eficiencia, la productividad, la competitividad. Aquí subyacen miradas que asientan su preocupación en la generación de condiciones que son cada vez más exigentes para los individuos que forman parte de las organizaciones, demandando más horas de trabajo, más destrezas sociales, más involucramiento en los valores oficiales de la organización.

A esta interpretación del cambio, se adscriben corrientes neoliberales y conservadoras para las cuales el cambio no es un camino para reivindicaciones sociales. El esfuerzo parece estar centrado en lo accesorio: el cambio es una oportunidad para fortalecer las condiciones que permitan generación de productividad, aumento de volúmenes de producción, y, generación y acumulación de capital. El cambio se convierte en una oportunidad de despliegue, una estrategia de crecimiento económico.

Esta mirada rescata fuertemente el componente de innovación tecnológica, particularmente aquella que soporta los sistemas comunicacionales.

Un acercamiento diferente al discurso del cambio, es aquel que lo explica a partir de la *“reestructuración de los procesos”*, el cambio en sí mismo. Tiene un sesgo estructuralista; y a pesar de que no avanza más allá en su análisis, esta perspectiva se acerca mucho a la mirada anterior: cobran sentido como centro de su preocupación, los aspectos accesorios y no los esenciales.

Se puede aún mencionar un marco interpretativo distinto del discurso del cambio; y, es aquel que profundiza sus análisis y extiende su preocupación, más allá de lo accesorio y funcional: cambio, como una oportunidad de establecer una relación diferente al interior de las organizaciones sociales; cambio como un avance hacia la instalación de una correlación más humana y valórica, que obtenga su sustento de un marco normativo: estamos señalando un cambio profundo en la relación de fuerza al interior de las organizaciones, como expresión

de una transformación social más profunda, no sólo de la revolución silenciosa de la tecnología y las comunicaciones.

Sin embargo; cualquiera que sea la interpretación que se asome desde el discurso del cambio, éste genera conflicto y reacción. Temor a lo desconocido a lo impensable, inseguridad de las condiciones y destrezas individuales y colectivas, en fin, temor a la exclusión de los nuevos escenarios que se anuncian a través de los medios de comunicación y que se asientan en las prácticas de las nuevas organizaciones.

El cambio es siempre un proceso; no un hecho que hoy se encuentra mediatizado por las contradicciones entre modernidad y postmodernidad; sin embargo, requiere tiempo para manifestarse.

En las organizaciones, el cambio de la cultura organizacional está dado por la participación de sus integrantes. Las organizaciones encierran en sí la capacidad para cambiar, ya que sus integrantes traspasan a ésta sus propias, creencias, deseos, anhelos.

El cambio está mediatizado por el momento histórico, por las ideas vigentes, pero sobre todo por la percepción crecientemente común de que algo no está funcionando en sintonía con las necesidades, sean éstas materiales o espirituales.

Las organizaciones aprenden, ya que en su interior conviven convicciones, conflictos, generados por el conocimiento que se tiene de sí misma y por la cultura de sus integrantes.

Todo cambio que se impulsa en una organización, genera una resistencia al cambio que puede implicar un conflicto entre sus integrantes.

CLASE 04

1.4. El Conflicto como Elemento Necesario del Cambio

El conflicto es el encuentro entre dos o más miradas distintas de ver las mismas cosas. Normalmente, una termina imponiéndose sobre las otras. El conflicto es la esencia del cambio: Fernando Flores, ingeniero chileno, que ha dedicado gran parte de su vida a estudiar los procesos de comunicación humana, señala que la esencia del cambio, también puede anidar en un vacío: cuando detectamos una anomalía, una ausencia, hemos descubierto un quiebre: quiebre es la necesidad de algo que aún no se ha creado o inventado.

De acuerdo a lo anterior, estos quiebres son aspectos de la realidad recién descubiertos y que demandan una necesidad física. Allí entonces, surge una oportunidad. Un cambio también puede llegar a ser una oportunidad. Por tanto, el cambio no se agota sólo en un antagonismo, se proyecta hacia el futuro, transformándose en una amenaza o una oportunidad.

La capacidad para enfrentar repetidamente cambios inesperados, y la capacidad para adelantarse a los acontecimientos, son competencias básicas que los seres humanos deben adquirir para vivir con efectividad y dignidad (Flores, 1996).

Flores traslada la revisión del conflicto a la capacidad o destrezas desarrolladas por los individuos para adaptarse en un mundo de cambios constantes y veloces.

Estas oportunidades y destrezas se generan y desarrollan al interior de las sociedades, de los sistemas organizacionales. Es ese el escenario en donde se desarrollan múltiples conflictos.

Se entiende por conflicto un tipo de situación en la que las personas o grupos sociales buscan o perciben metas opuestas; afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.

El conflicto y las posiciones discrepantes, pueden generar debate y servir de base para el desarrollo de la crítica al interior de una organización.

Existe una visión tecnocrática positivista que pretende negar el conflicto en la organización, como algo que se debe evitar, es sinónimo de violencia y atenta en contra del buen funcionamiento de la organización.

En toda organización hay diversidad de intereses, lo cual es una fuente natural de conflictos.

Para evitar el conflicto, se realiza una cuidadosa planificación de las actividades y se utilizan mecanismos de control.

En el modelo dominante, ya sea administrativo o autoritario, un buen directivo será aquel que sea capaz de evitar los conflictos en el seno de la organización, por lo que será considerado eficiente; se entiende que los conflictos no permiten lograr la eficacia de la organización.

Esta visión parte de la base que el conflicto se produce por una mala planificación o una falta de previsión.

Si bien el consenso producto del diálogo, es una forma de superar los conflictos, éste no puede ser una excusa para ocultarlos.

Existe una visión del conflicto desde una óptica hermenéutico–interpretativa; ésta sitúa el conflicto en el terreno exclusivamente individual despojándolo de su contenido social; desde esta perspectiva, es considerado positivo para interpretar la creatividad del grupo.

Pretende lograr que cambie lo que piensa acerca de lo que hace y no que cambie lo que hace, ya que los conflictos serían manifestaciones de la falta de entendimiento entre las personas, equívocos que pueden superarse haciendo que las personas se den cuenta de los errores que contienen sus ideas y creencias. Por lo anterior, los conflictos se atribuyen a problemas de percepción individual o a una deficiente comunicación.

Al analizar y/o afrontar un conflicto para su resolución, es imprescindible preguntarse por el contexto o escenario en el que se produce, los móviles o intereses que lo han causado, las posiciones que ocupa cada una de las partes en oposición y las estrategias o tácticas que han usado; cuestiones que hacen referencia a la necesaria comprensión global –sincrónica y diacrónicamente– del conflicto, y no únicamente a sus aspectos relativos al proceso (Jares, 1997).

El conflicto es un instrumento esencial para la transformación de las estructuras educativas; esto se producirá con la toma de conciencia colectiva de los miembros de la comunidad educativa, los que irán descubriendo las contradicciones que se encuentran en su seno.

Debido a lo anterior, desde la perspectiva crítica se favorece el afrontamiento de los conflictos desde una perspectiva democrática y no violenta, lo que se denomina *“la utilización didáctica del conflicto”*, lo que implica el cuestionamiento de la propia organización.

Relación entre los componentes de los conflictos y los componentes de la micropolítica.

Componentes de los Conflictos	Componentes de la Micropolítica
Las personas	Intereses de los agentes
El motivo de disputa	Mantenimiento del control de la organización
El proceso	Conflictos alrededor de la política

Características que hacen referencia a la naturaleza conflictiva de una organización:

- La mayoría de las decisiones en las organizaciones, supone o implica distribución de recursos escasos.
- Las organizaciones, son básicamente coaliciones compuestas por una diversidad de individuos y grupos de interés, como niveles jerárquicos, departamentos, grupos profesionales, grupos étnicos.
- Los individuos y los grupos de interés difieren en sus preferencias, creencias, información y percepción de la realidad.

- Las metas y decisiones organizativas emergen de variados procesos de negociación, de pactos y luchas entre los implicados, y reflejan el poder relativo que puede movilizar cada parte implicada.
- Debido a la escasez de recursos y al endurecimiento progresivo de las diferencias, el poder y el conflicto son características centrales de la vida organizativa (Bolman y Deal, 1984, p 109, citados por Jares, 1997).

Tradicionalmente, se ha cometido el error de ocultar el conflicto, como si de esa manera éste fuese a desaparecer, cuando en realidad sólo se cubre por un tiempo para volver a surgir. De este modo, se desaprovecha su potencial educativo, en cuanto debe ser abordado a través del diálogo, lo que permitiría ir generando un escenario en que el intercambio de opiniones, la discrepancia, la crítica, fuesen asumidas como algo normal y necesario.

1.5. Organización como Sistema

El concepto de organización, ha ido variando a través de los años. Durante mucho tiempo se la vio como una estructura rígida, reduciéndola a la suma de las funciones o roles que desempeñaban sus partes.

Se la analizaba a la luz de la teoría general de sistemas: la relación entre las partes, de organismos vivos y de organizaciones sociales, asignándole a cada pieza una posición funcional dentro del engranaje.

Esta mirada reduccionista, estudiaba a las organizaciones aisladas de la sociedad en que se generaban, a la que pertenecían; y por tanto, excluían a aquellas acciones o manifestaciones organizacionales informales, no programadas, surgidas de actos espontáneos. Entonces, una parte importante de la vida de las organizaciones quedaba fuera de un estudio que pudiese sistematizarla; y luego, incorporarla a los análisis de procesos y resultados.

Las organizaciones, vistas de esta forma, son unidades aisladas del resto de la sociedad, que dependen por tanto, fundamentalmente de sus procesos internos, más que de los influjos externos, que son vistos como insumos más que como condicionantes.

Hoy las organizaciones son vistas como sistemas abiertos, para acercarse a la comprensión de los procesos de cambio en las organizaciones, interactuantes e interdependientes de la sociedad. Hoy en día, se ha sumado el interés por estudiarlas teniendo en consideración otros procesos que en ellas se producen.

Nuevos conceptos y distinciones, enriquecen la percepción que se tiene de las organizaciones sociales.

Esta mirada transdisciplinaria, ha incorporado y adecuado conceptos de otras disciplinas para explicar algunos de los fenómenos que se producen en las organizaciones, especialmente de la biología.

La Autoorganización, es un vocablo que expresa que los sistemas complejos no tienen equilibrio, sino que por el contrario, funcionan permanentemente en desequilibrio, aunque manteniendo cierta estabilidad a lo largo del tiempo, gracias a su capacidad de autotransformación en respuesta a entornos cambiantes. Para hacer esto, los sistemas complejos necesitan poder observar a su entorno y a sí mismos y establecer distinciones, captar la diferencia de estados para reaccionar de manera apropiada.

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones sociales son organismos que aprenden, ya que son capaces de captar los cambios del medio, y adecuarse y modificarse desde su propia organización cuanto sea necesario.

En este proceso de cambio, la comunicación que se establece, especialmente el lenguaje escrito, entre sus unidades, condiciona la direccionalidad de los cambios.

De manera que una de las principales corrientes del pensamiento administrativo, es la llamada “*Escuela de Sistemas*”; ella estudia a las organizaciones como sistemas sociales mayores y en constante movimiento, que se interrelacionan y afectan mutuamente. Las organizaciones sociales no son islas (Hernández, 1994).

“Un sistema se define como un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado o como un conjunto o combinación de elementos o partes, que forman un todo unitario y complejo” (Hernández, 1994: 156).

Según Hernández (1994), los sistemas abiertos reciben mucha influencia o insumos por el grado de interacción con otros sistemas. En cambio, los cerrados reciben poca influencia de parte de otros sistemas.

Existen como mínimo cuatro elementos necesarios para la existencia de un sistema:

- 1) Insumos: abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.

- 2) Proceso: es la transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema (el saber hacer de la organización).
- 3) Producto: es el resultado del proceso y, a la vez, es un insumo de otros sistemas.
- 4) Retroalimentación: es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta de su medio ambiente, cuando éste ha recibido un producto del sistema.

Los insumos se reciben en la unidad de entrada del sistema; una vez que se reciben, se transmiten a la unidad de proceso en donde se transforman en el producto, el que es dirigido hacia la unidad de salida que es el medio por el cual se entrega el producto al exterior.

Una unidad clave es la de retroalimentación, la que recepciona las señales provenientes del exterior del sistema, lo que permite a ésta, determinar si sus intercambios con el exterior son satisfactorios.

Realice ejercicio n°3

CLASE 05

Los factores ambientales que influyen en la organización son (Hernández, 1994):

- Culturales: ideales, valores y normas prevalecientes en la sociedad, desarrollo histórico de la misma e ideologías presentes, creencias, costumbres y naturaleza de las instituciones sociales.
- Tecnológicos: grado y perspectivas del avance científico y tecnológico.
- Educativos: niveles de escolaridad y preparación para el trabajo productivo.
- Políticos: sistema político y situación política general.
- Legales: legislación que afecta la interacción de las organizaciones con el medio.
- Recursos naturales: disponibilidad y condiciones climáticas, orográficas, etc.
- Demográficos: edad, sexo, número y distribución de los recursos humanos.
- Sociológicos: estratificación y movilidad social, definición de los roles sociales y características de las instituciones.
- Económicos: estado de la economía y acción de los agentes económicos.

Las organizaciones, que son sistemas sociales que se crean para lograr propósitos específicos, están integradas por los siguientes subsistemas (Hernández, 1994):

- Subsistema de Metas y Valores

Comprende los fines que persigue la organización para satisfacer las demandas que impone el medio ambiente; es decir, es el conjunto de objetivos, metas concretas y en última instancia, la misión o fin de la organización. También incluye las metas de sus miembros como sistema y las de los integrantes individuales. Los valores son los puntos de vista que influyen en las conductas del elemento humano de la organización; los valores pueden ser individuales, grupales, organizacionales, ambientales, de la actividad y culturales. Lo anterior, se debe plasmar en el Proyecto Educativo Institucional de la escuela.

- Subsistema Técnico

Está compuesto por el conjunto de conocimientos requeridos para llevar a cabo las tareas; las técnicas mediante las cuales los insumos son transformados en productos y equipos con que se lleva a cabo dicha transformación. Por ejemplo, los Centros de Recursos Audiovisuales.

- Subsistema Estructural

Está conformado por la manera en que se dividen y coordinan las tareas; incluye los modelos de autoridad, comunicación y flujo de las tareas en la organización. Asimismo, proporcionan las bases para la interacción de los subsistemas técnicos y psicosociales. En este caso, un liceo se puede dividir en departamentos por subsector o grupos de ellos.

- Subsistema Psicosocial

Es el conjunto de conductas individuales, motivación, relaciones de status y de roles entre los integrantes, es decir, la dinámica de grupos. Es afectado por los sentimientos, valores y expectativas de los miembros de la organización.

- Subsistema Administrativo

Es el medio que une los demás subsistemas. El enfoque propuesto es considerar la toma de decisiones como la esencia del proceso del subsistema administrativo.

El medio social exige a los Liceos Técnico Profesionales, formar alumnos con ciertas características y niveles de competencias para ingresar al mundo del trabajo. Si lo hace bien o mal, es algo que el liceo percibe a través de las señales que envía el medio y que lo lleva a retroalimentarse, promoviendo cambios para mejorar su producto de acuerdo a las exigencias del medio.

1.6. Lenguaje y Organización

El estudio del lenguaje humano como eje de la comunicación para la acción, y, la consideración de aspectos de la biología para su mejor estudio, se han incorporado al estudio de los sistemas organizacionales con la finalidad de mejorar la comprensión de la dinámica de las organizaciones y encontrar una vía más certera que permita conjugar las dinámicas y procesos que se producen en su interior y desde y hacia su exterior.

Tanto para Fernando Flores como para Humberto Maturana (!996), el concepto de comunicación se expande y enriquece a partir de lo biológico, rescatando las emociones, los estados de ánimo, las coordinaciones consensuadas, como factor fundamental en la generación de acciones, en la concreción de posibilidades.

Ambos le incorporan al factor humano, más allá de las interpretaciones tradicionales y desde su plena humanidad, valor a través de la incorporación de la corporalidad en las consecuencias de la comunicación; y este factor lo trasladan desde los sistemas vivos, a las organizaciones sociales: las conversaciones construyen acciones, conforman nuevas posibilidades, estructuran escenarios futuros.

La conjugación de lenguaje y emociones, surge como una revelación, por construir nuevas posibilidades.

Estos conceptos, hacen énfasis en los seres humanos que componen las organizaciones, en sus características biológicas, en la transmisión de esas características a la organización, desarrollo y comportamiento de las organizaciones; pero también a sus niveles de autonomía: son entendidos como organismos con una gran capacidad autónoma.

Humberto Maturana y Francisco Varela, biólogos chilenos, al explicar la particularidad de los seres vivos, señalan que: Los seres vivos se caracterizan, porque se producen continuamente a sí mismos, son organizaciones autopoyéticas (Maturana, 2000).

Esta teoría sobre los seres vivos como sistemas autopoyéticos y moleculares, describe el proceso circular de constitución de esa unidad: una red de producciones metabólicas, que entre otras cosas, produce una membrana, que hace posible la existencia misma de la red.

“El que los seres vivos tengan una organización naturalmente, no es propio de ellos, sino común a todas aquellas cosas que podemos investigar como sistemas”(Maturana, 2000).

Este concepto fue asumido prontamente para el análisis del desarrollo organizacional, entre otras disciplinas; considerando especialmente, una de sus características:

La autonomía fue interpretada por la teoría de sistemas como: que cada operación es necesaria para un sistema, en la creación de su propia unidad y autonomía: todas las operaciones que garantizan la autonomía del sistema eran operaciones del sistema.

Esto en el análisis de las organizaciones sociales, conllevó una nueva concepción de la comunicación, que superó la simple idea de transmisión de información, e instaló en su lugar, la idea de un sistema, como un proceso en que los interlocutores participan.

De acuerdo a lo anterior, si las organizaciones, en cuanto son sistemas complejos, tienen la capacidad de intervenir en los procesos de comunicación participativamente, producen conocimiento y aprenden.

La capacidad autoorganizadora puede caracterizarse como aprendizaje organizativo. Se busca entonces encontrar las características que poseen las organizaciones para transformarse en organizaciones que aprenden, y este aprendizaje puede considerar elementos tan diversos como las crisis, la estabilidad, la creatividad, ya sea para su mejora o deterioro.

1.7. Principales Exponentes de la Teoría de Desarrollo Organizacional

a) Teoría de W. Bennis

La definición de Desarrollo Organizacional (DO) de Bennis, es sencilla y se centra en ver al DO, como una estrategia educativa que tiene como fin modificar el comportamiento de los individuos dentro de la organización, siendo ésta la única forma de cambiar a la organización misma. Se centra en valores y actitudes, es decir, se fundamenta en el cambio de cultura de la organización.

El cambio organizacional está ligado a un agente externo. Bennis afirma que el cambio surge a partir de una necesidad que puede ser un cambio inesperado: aumento de tamaño de la empresa, diversificación, tecnología, conocimiento, etc. El núcleo fundamental en el cual el cambio debe suceder, es la cultura (Villar, 2002).

Para Bennis las fases del DO son como un ciclo continuo de: diagnóstico, plan de acción y evaluación de nuevas necesidades. La idea es hacer la intervención a largo plazo, ya que es la única forma de lograr el cambio (Villar, 2002).

Es así, como una organización necesita de:

- Reuniones previas. El objetivo es lograr sensibilización y obtención de feedback. Durante estas reuniones se pretende identificar una necesidad de cambio y generar una conciencia que lleve al diagnóstico.
- Reuniones de planificación.
- Plan de diagnóstico y sensibilización.
- Nueva evaluación de necesidades.

Para Bennis, el consultor es el agente externo de cambio y es el encargado de descubrir el talento que la organización tiene. El consultor debe poseer ciertas características como son: ser democrático y participativo, debe ser congruente con los valores de la organización y además, el secreto de su éxito está en su pericia.

CLASE 06

b) Teoría de E. Shein

El pensamiento de Shein, se basa en una serie de supuestos teóricos en relación a la cultura.

Este autor define cultura como un:

“Modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y por lo tanto, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas” (lafacu.com, 2002).

En ese contexto, es que define empresa y cultura empresarial de la siguiente manera:

Empresa: sistema abierto en constante interacción con sus distintos medios, compuesto de muchos subgrupos.

Cultura Empresarial: cultura y liderazgo son dos caras de una misma moneda. La cultura empresarial es creada por líderes cuya función puede ser: la creación, conducción o destrucción de la cultura. Es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión.

El pensamiento de Shein, se basa en su *“Teoría del Hombre Complejo”* (Suárez, 2002). Esta teoría, se fundamenta en los siguientes postulados o principios:

1. Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
2. Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas); otras (por ejemplo, las necesidades superiores), cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
3. Las necesidades varían, por tanto, no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
4. Los administradores efectivos, están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.
5. Sobre esta base, Shein reconoce una serie de niveles de cultura (lafacu.com, 2002):
 - Artefactos y Creencias: es el nivel más visible de la cultura, son las producciones y creaciones dadas por el entorno físico y social (el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje, las producciones artísticas y la conducta de los miembros).
 - Valores: todo aprendizaje cultural refleja los valores del individuo. Cuando hay un problema, alguien en el grupo, generalmente el líder, tiene convicciones acerca de la realidad y la manera de tratarla y propondrá una solución en base a las mismas. Si la solución prospera, el grupo percibe su éxito y el valor se vuelve gradualmente en creencia y luego en presunción (sólo los valores susceptibles de validez física o social, pueden transformarse en presunciones).
 - Presunciones Básicas: cuando la solución a un problema, basada en un presentimiento o valor, sirve repetidamente, queda asentada o instalada. Llega a ser entendida como una realidad. Son las presunciones implícitas las que realmente orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir las cosas.

Por lo tanto, la realidad puede ser construida, controlada, entendida y modificada, relacionada con aprendizaje, porque por medio de él se transforman los valores en presunciones.

Lo anterior, se aplica a la organización empresarial.

El término cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y operan de modo similar.

Es un producto aprendido de la experiencia grupal y evoluciona con nuevas experiencias (lafacu.com, 2002).

De esta manera, vemos que Shein ha creado un modelo de comprensión de las organizaciones, llamado *Método Clínico*. Éste, rescata la subjetividad de la gente en las organizaciones.

Finalmente, Shein dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas. Se puede inferir, que la teoría presentada ve al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades. Al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral, a alcanzar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia (Suárez, 2002).

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización, es de suma importancia, por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización, con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. Los directivos de las organizaciones, tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella (Suárez, 2002).

Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia, tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado, debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

Para Shein, el cambio organizacional es un esfuerzo a largo plazo destinado a mejorar el desempeño de la organización. La mejor manera de lograr esto, es confrontando a la organización con su propia realidad.

Al igual que Bennis, Shein es básicamente un humanista (centrado en la gente), pero con una perspectiva más amplia y menos restringida del DO. Shein toma en cuenta las relaciones interpersonales de las personas, los procesos y la importancia de la alta gerencia como facilitadora del DO. Shein también se centra en valores, pero además considera la importancia de las habilidades personales. Para este autor, el cambio debe suceder a largo plazo y su objetivo final, es mejorar el desempeño de la organización (Villar, 2002).

En el caso de Shein, hablamos de 5 fases:

- I. Fase exploratoria: durante esta fase se estudia si existe posibilidad para la consultoría, esto es, saber hasta qué punto la alta gerencia se siente comprometida con el cambio y ver hasta qué punto la organización está dispuesta a cambiar.
- II. Contrato psicológico: se establecen propósitos, expectativas y rol tanto del cliente como del consultor, para así llegar a un compromiso de parte de ellos, lo que luego servirá de evaluación final.
- III. Selección del escenario: se delimita el área que se va a trabajar. Esta suele ser el área más neurálgica de la organización o la más involucrada e interconectada con los procesos de la organización.
- IV. Confrontación: se confronta a la organización con su propia realidad y se le informa a la gente involucrada lo que está sucediendo. Según Shein, es la única forma de crear consciencia del cambio.
- V. Disminución de la participación y conclusión: el consultor deja paulatinamente de participar en el cambio, dejando en manos de los gerentes la metodología para que la organización aprenda a afrontar su realidad por sí misma.

Para Shein, el consultor es también un agente de cambio externo que sirve básicamente de observador y proporciona el feedback necesario, para que la organización se haga cargo de sus propios procesos. Este autor acuña el concepto de “*consultoría de procesos*”.

En relación con las consultorías, existen distintos modelos, a saber (lafacu.com, 2002):

- Modelo de Adquisición de un Servicio Experto:

Es el modelo más común. El comprador (gerente o algún grupo de la organización), define una necesidad y por falta de recursos y tiempo, busca un consultor que le proporcione la información o el servicio requerido (por ejemplo, quiere saber cómo se siente cierto grupo de consumidores). En estos casos, existe la suposición de que el gerente realmente sabe qué tipo de información o servicio busca. Que éste modelo funcione, dependerá de que el gerente:

- Haya diagnosticado correctamente sus necesidades
- Haya comunicado correctamente esto al consultor
- Haya evaluado con precisión la capacidad del consultor
- Haya pensado en las consecuencias de los cambios

En consultoría de procesos en cambio, el gerente y consultor pasan por un periodo de diagnóstico conjunto. El consultor llega a la organización sin una misión clara y su meta principal es ayudar al gerente a hacer él mismo este diagnóstico y desarrollar un plan de

acción válido. El consultor puede ayudar al gerente a llegar a ser un diagnosticador suficientemente bueno y a aprender a manejar los procesos organizacionales mejor, para solucionar sus problemas (lafacu.com, 2002).

- **Modelo Médico-Paciente:**

El gerente lleva a un consultor para que "revise" y descubra si hay algún área que no está funcionando bien. Se deja así, mucho poder en las manos del consultor. La dificultad está en la creencia de que el consultor puede obtener información diagnóstica precisa por sí mismo y también en que el cliente no esté dispuesto a creer en el diagnóstico ni a aceptar la receta que el consultor ofrezca. El éxito de este modelo, depende de:

- *Que el cliente haya identificado con precisión, que parte del grupo está enfermo.*
- *Que el paciente revele información precisa; acepte el diagnóstico y la receta.*

- **Modelo de Consultoría de Procesos:**

La consultoría de procesos se orienta al diagnóstico conjunto y a transmitir al cliente las habilidades del consultor, para diagnosticar y corregir los problemas organizacionales, con el fin de que él mismo pueda seguir mejorando la organización.

El Modelo de Consultoría de Procesos, es definido como un conjunto de actividades del consultor, que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación, según el deseo del propio. En este modelo:

- El consultor estructura la relación, no el cliente (lafacu.com, 2002).
- El consultor debe ayudar a solucionar el problema, no hacerlo suyo.
- El cliente participa en el proceso de diagnóstico y colabora en la búsqueda de soluciones.
- El consultor debe ser un experto en relaciones humanas (no en el problema particular del cliente).
- Su mera presencia constituye una intervención.

De esta manera, se han recorrido diversos aspectos que dicen relación con el cambio en el seno de las organizaciones. Un proyecto, eso es lo que busca; resolver un problema, producir un cambio. Para lograr dicho objetivo, los integrantes de la organización educacional

deben realizar un buen diagnóstico, lo que constituye la etapa previa a la elaboración de un proyecto.

CLASE 07

2. ETAPAS ANTERIORES A LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO

Previo a la elaboración de un proyecto, es necesario abordar una serie de etapas anteriores como el anteproyecto, diagnóstico y estudio de factibilidad.

2.1. Anteproyecto, Diagnóstico y Estudio de Factibilidad

De acuerdo a Cerda (1997), en la vida de un proyecto desempeña un papel fundamental, todo el conjunto de antecedentes que aportan información y elementos de juicio para justificar el proyecto. Se trata de que al llegar a la etapa del anteproyecto definitivo, se hayan aclarado todos los problemas que puedan afectar o limitar su desarrollo posterior. A nivel económico, ninguna empresa o institución financiera va a invertir recursos en un proyecto, si no existe alguna seguridad de su viabilidad o factibilidad.

De igual forma, estos riesgos se presentan en los casos de proyectos culturales o educativos, donde no es fácil lanzarse a un proyecto que puede fracasar o no alcanzar las metas propuestas.

Antes de diseñar y llevar a la práctica un proyecto, se requiere haber pasado primero por dos etapas.

- La identificación de la idea
- El anteproyecto preliminar o estudio previo de factibilidad

En el primer caso, la identificación de la idea, se trata de reconocer, basándose en la información existente o disponible, si hay o no alguna razón bien fundada para rechazar de plano la idea del proyecto. Si no la hubiese, se adoptaría la decisión de la etapa siguiente. Se trata de definir y delimitar la idea del proyecto, identificando sus posibles soluciones y alternativas técnicas y económicas.

La segunda etapa, es el anteproyecto o estudio previo de factibilidad, donde se trata de verificar que algunas de las alternativas de soluciones planteadas, son rentables o factibles, además de ser económicas, técnicas o socialmente viables.

Se parte del supuesto de que existe más de una alternativa y es posible seleccionar una de ellas, de lo contrario no se justificaría este trabajo previo. La identificación de la idea y

los estudios de factibilidad, se encuentran muy relacionados entre sí, en tal grado que no es fácil definir cuándo termina una etapa y comienza la otra.

Por medio de un estudio de factibilidad, se tratan de ordenar las alternativas de solución para el proyecto, según ciertos criterios elegidos para asegurar la optimización de los recursos económicos, técnicos y humanos empleados, así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina.

En algunos casos, la *“idea del proyecto”* se materializa en un documento: la ficha de intención que define el problema y los estudios previos que deben efectuarse. Según Cerda (1997), ésta se articula en torno a cinco temas:

I. Generalidades

- Agente o servicio iniciador del proyecto
- Definición de la acción a emprender
- Localización geográfica, administrativa, cultural o geográfica
- Razones de esa elección
- Eventual referencia a un objetivo sectorial, regional o nacional del plan

II. Situación antes de la Operación

- Existencia de una posibilidad mal o insuficientemente aprovechada (subutilización).
- Existencia de una necesidad insuficientemente satisfecha o insatisfecha.
- Existencia de medios movilizables.

III. Descripción del Proyecto

- Resultados esperados del proyecto.
- Descripción de la naturaleza de los trabajos a realizar: estudios (duración), instalación de equipos, suministros, personal y mano de obra.
- Naturaleza del resultado esperado
- Responsables del estudio del proyecto, el control y los pagos.

IV. Incidencia Financiera

- Costos de los trabajos por realizar (estudios, infraestructuras, equipos, suministros y personal).
- Tipo de financiación prevista (sector privado y Estado: subvención o préstamo).
- Cuadro de gastos (gastos de funcionamiento después de la puesta en servicio).

V. Elementos de Ejecución

- Calendario previsto para los trabajos.
- Calendario de vencimiento de los costos.

De acuerdo a Cerda (1997), en la etapa del diseño del proyecto (prefactibilidad), se entran a precisar los datos suministrados en la etapa precedente, especialmente en lo concerniente a:

- Concepción general del proyecto (estudio de opciones técnicas, científicas y variantes).
- Evaluación de los procedimientos a utilizar.
- Inserción del proyecto en un programa local, regional, sectorial o nacional.
- Búsqueda de posibles financiamientos.

Según (Cerda, 1997), en cuanto al estudio de factibilidad del proyecto, éste tiene como finalidad:

- Permitir la selección entre las variantes, si ésta no se ha hecho durante la fase anterior.
- Determinar las características técnicas de la operación.
- Fijar los medios a implementar, la organización que será necesario establecer los costos de operación (estimativos provisionales).
- Evaluar los recursos disponibles, reales o potenciales.

Realice ejercicio n°5

Un estudio de factibilidad arroja resultados determinados, los cuales van a influir en las decisiones tomadas por las personas responsables del proyecto, que pueden optar por lo siguiente:

- El abandono del proyecto si el estudio de factibilidad contradice los enfoques anteriores (costos excesivos y tiempo insuficiente).
- Continuación de los estudios y trabajos para superar o resolver los problemas o limitaciones identificadas.

En síntesis, a juicio de los especialistas, la información previa a la elaboración de un proyecto debe figurar en la descripción del mismo. El diagnóstico preliminar nos permite una

primera aproximación a la idea, tema o problema del proyecto. Por medio de éste, podemos establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades que están involucradas en un proyecto. De igual manera esto es posible, a través de un diagnóstico y problemas en función de ciertos criterios políticos, ideológicos y técnicos.

La palabra “diagnóstico” se utiliza desde hace mucho tiempo en el campo de la medicina. Un médico, a partir de sus conocimientos y experiencias, estudia a su paciente y llega a determinadas conclusiones sobre su dolencia o enfermedad. Todo este proceso, desde la observación de los primeros síntomas, la indagación manual y el análisis de los exámenes de laboratorio, hasta las conclusiones finales, es parte del ciclo propio del diagnóstico. Siempre el punto de partida de un diagnóstico, es una situación irregular o anormal.

Al igual que en el caso de la medicina, en las ciencias sociales el término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es la situación y cuáles son las tendencias de la misma.

Naturalmente, todo ello se efectúa sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados de forma sistemática. También en el caso del diagnóstico social, se busca determinar la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas que afectan al aspecto, sector o situación de la realidad social estudiada. Al igual que en la planificación, se debe establecer una jerarquización de las necesidades y problemas en función de determinados criterios políticos, ideológicos y técnicos.

Todo diagnóstico se apoya en un estudio o investigación y, generalmente, no sólo sirve de antecedente y justificación de un proyecto, sino de apoyo de la programación. En los dos casos, permite proporcionar una información adecuada y confiable que sirva de base para una acción (realización de un plan, programa o proyecto) y para fundamentar las estrategias que se han de expresar en la práctica concreta. Por medio de su información, se puede establecer la naturaleza, extensión e implicaciones de los factores que causan una dificultad o generan un problema.

Se hace muy difícil hablar de un modelo general de diagnóstico, ya que existen muchas variantes diferentes, pero, de acuerdo al tipo de tareas que comprende, podemos señalar algunas de sus funciones más específicas:

- Sistematiza la información sobre la situación-problema de una determinada realidad.
- Define la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas, los jerarquiza.
- Conoce los factores más relevantes dentro de una actividad.
- Identifica las fuerzas en conflicto entre los factores que actúan sobre éstas.
- Incluye la determinación de recursos e instrumentos, en función de la resolución de los problemas.

Es importante recordar, la importancia que tiene el diagnóstico en el diseño y realización de un proyecto, puesto que normalmente:

- Sirve de base para acciones concretas (de un plan, proyecto o programa).
- Fundamenta las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta, como lo es el proyecto.

El diagnóstico constituye el nexo entre el estudio-investigación y la programación de actividades; en general, no se concibe la idea de adelantar un proyecto, si no existe una información confiable como resultado del diagnóstico en el contexto donde debe desarrollarse el proyecto y un conocimiento de todos los aspectos que pueden dificultar o facilitar este proyecto.

En síntesis, los siguientes son los aspectos y tareas a considerar, en términos operativos, en el instante de diseñar y ejecutar un diagnóstico.

- *Sistematización de la información y datos sobre la situación-problema.*
- *Naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas.*
- *Determinación de los recursos e instrumentos posibles.*
- *Finalidad: servir de base para acciones concretas. Fundamentar estrategias.*

Diagnosticar es encontrar y manejar la información, que nos permita detectar los problemas de una organización educacional y de esa manera plantear una solución. Para encontrar la información requerida, se debe profundizar en la comunidad escolar e investigar lo que ocurre en ella, es por eso que se requiere utilizar el método de investigación científica.

CLASE 08

3. EL MÉTODO CIENTÍFICO, LA FORMULACIÓN Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

Como sabemos, todo proyecto obedece a una planificación y al cumplimiento de una serie de etapas que comienzan con el planteamiento de un problema y de una posible respuesta a dicho problema. Este esquema puede obedecer tanto a:

- Proyectos de Investigación.
- Proyectos Factibles.

En los proyectos de investigación, no se sabe cual será el resultado, en cambio en los proyectos factibles se tiene una respuesta afirmativa desde su inicio. En el segundo tipo ubicamos a los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME), ya que las innovaciones que ellos plantean, implican de antemano una mejora en los aprendizajes.

En ambos tipos de proyectos, es posible encontrar el concepto de hipótesis, su importancia radica en que ésta es una guía, un faro para encontrar una respuesta adecuada a nuestro problema.

Para tener una mejor visión del método científico, pero a nivel de ciencias sociales, se hace a continuación, un breve comentario sobre este método aplicado al terreno de la historia.

3.1. Método de Investigación Histórica

La historia está en permanente creación, por lo que no puede pretender entregar un producto acabado. En la medida que en el presente van surgiendo nuevas categorías de análisis, van cambiando los ojos con que el historiador mira el pasado.

Al hablar de historia personal y familiar, son los propios alumnos los llamados a investigar, así como también transformados en jóvenes historiadores pueden avanzar en la investigación de la historia de su localidad.

Sin embargo, existen pasos elementales que debe seguir toda investigación histórica, lo que constituye el método de investigación propio de la historia; éstos son los siguientes:

- 1) El historiador observa su realidad
- 2) Elige un aspecto de esa realidad, el que por alguna razón ha llamado su atención
- 3) Establece el periodo de tiempo en que centrará su investigación
- 4) Plantea una hipótesis, la que puede ser comprobada o rechazada
- 5) Realiza un profundo estudio de las fuentes que ha recopilado sobre el tema
- 6) Analiza y compara las fuentes para verificar su autenticidad
- 7) Interpreta la información obtenida
- 8) Nos entrega sus conclusiones en un escrito

Veamos un ejemplo:

"Un joven historiador guiado por sus principios y experiencias personales, percibe que hay una problemática en el sur del país, relacionada con el pueblo Mapuche ya que éstos están realizando un movimiento por la recuperación de sus tierras, las que aseguran fueron usurpadas.

El historiador decide buscar en el pasado, las causas de esta situación, revisa su materia y decide abocarse al período que va desde 1860 a 1883, periodo en que se desarrolló la ocupación de la Araucanía.

Después de meditar un tiempo y revisar la literatura existente, decide formular la siguiente hipótesis:

"La ocupación de la Araucanía, al asumir entre 1860 y 1883 el carácter de Guerra de Conquista, termina con el despojo de las tierras de que son objeto los Mapuches."

Luego, se aboca durante un tiempo al análisis de las fuentes recopiladas, especialmente de libros escritos en la época, crónicas de viajeros, documentos oficiales del gobierno y del ejército, los compara para ver que no caigan en contradicciones, saca sus conclusiones, escribe un trabajo y finalmente, publica un libro sobre el tema".

- Formulación de una hipótesis

El historiador debe formular una hipótesis, es decir una suposición que lo guíe en su investigación, la que a través del estudio de las fuentes puede comprobar su veracidad o falsedad, ambos resultados son importantes ya que ha logrado llegar a una certeza.

Una hipótesis debe considerar los siguientes aspectos:

- A lo menos dos variables que se relacionen entre sí
- Lugar
- Tiempo

Ejemplo:

Existe una relación entre el terremoto de 1939 que asoló la ciudad de Chillán y la renovación urbanística que vivió dicha ciudad en la década siguiente:

Variables : Terremoto del 39 y renovación urbanística

Lugar : Chillán

Tiempo : Década del 40

En el plano educacional, se podría plantear hipótesis como las siguientes:

- *“Existe una estrecha relación entre el nivel socioeconómico de los alumnos y su rendimiento académico”.*
- *“La pronunciación del inglés de los alumnos del 1º medio del Liceo de.....podría mejorar con la implementación de un laboratorio de idiomas”.*

Realice ejercicio n°5

CLASE 09

3.2. Variables y Constantes

Dentro del proceso de investigación encontramos dos conceptos fundamentales, como son variables y constantes.

a) Variables

Como se ha podido apreciar, una hipótesis se compone de variables que se relacionan entre sí.

Las variables se definen como expresiones de tipo general, las cuales señalan un atributo común para todos los integrantes de un grupo. Representan un conjunto de sucesos, los que asumen valores concretos cuando se determina un evento específico.

Por ejemplo: *“el gusto por la lectura de los alumnos se relaciona con el nivel educacional de los padres”*.

Encontramos dos variables:

- Gusto por la lectura de los alumnos.
- Nivel educacional de los padres.

Tipos de Variables

- Según el objeto de estudio, encontramos variables:

Cualitativas : son aquellas donde los elementos de variación dependen de sus cualidades y características, sin considerar los factores numéricos. Por ejemplo, estado civil.

Cuantitativas: están determinadas por factores numéricos o de cantidad. Por ejemplo, rendimiento escolar.

Éstas últimas, se pueden clasificar en: categorizadas y no categorizadas.

- Las *categorizadas*, son aquellas que se pueden dividir en subgrupos. Por ejemplo, el nivel de educación se puede dividir en básico, medio y superior.
- Las *no categorizadas*, no se pueden dividir en subgrupos; un ejemplo es la temperatura.

- Según los valores que pueden asumir la variables, éstas se pueden clasificar en :

Continuas : son aquellas que pueden adoptar cualquier valor dentro de cierto rango establecido, como por ejemplo, la estatura de los alumnos.

Discretas : corresponde a determinadas variables que pueden asumir ciertos valores concretos dentro del rango en el cual aparecen, sin asumir valores intermedios. Ejemplo, clase social.

- También se pueden clasificar de acuerdo a la forma en que pueden ser utilizadas dentro de una investigación, como:

Variables Dependientes: éstas son una consecuencia de las independientes.

Variables Independientes: son antecedentes de la dependiente.

Por ejemplo: *“para que un alumno logre un alto rendimiento académico, debe desarrollar una serie de hábitos como el de la responsabilidad”*

Variable independiente : Hábitos

Variable dependiente : Buen Rendimiento

b) Constantes

Las constantes corresponden a valores asumidos de la misma manera por todos los elementos pertenecientes a un determinado conjunto.

Por ejemplo, en una investigación sobre la calidad de la educación de las escuelas básicas urbanas, la constante será que todas las escuelas investigadas sean escuelas básicas urbanas.

En el campo de la educación no corresponde la manipulación de dichas variables; por ejemplo, no es ético dar acceso a un laboratorio de ciencias a un grupo de alumnos y a otro no, por lo que se hace necesario asumir el paradigma de investigación cualitativa, como veremos a continuación.

Realice ejercicio n°6

3.3. Diseños no Experimentales de Investigación (Identificar problemáticas a través de la Investigación Acción)

En el terreno de las ciencias sociales en general, y en el de la educación en particular, no es posible aplicar un diseño de investigación de carácter experimental en el cual se manipulan las variables. Incluso pensar en manipular variables en el terreno educacional, especialmente a los alumnos, se nos presenta absolutamente reñido con la ética, es por eso que se hace imprescindible abordar de lleno en la investigación no experimental o cualitativa.

Entendemos por investigación no experimental, aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, donde nos remitimos a observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Por ejemplo, si un investigador desea analizar el efecto del alcohol en los seres humanos, en el marco de un enfoque experimental asignaría al azar a un grupo para que ingirieran elevadas cantidades de alcohol y otros grupos menos y finalmente, un grupo nada.

En cambio, en un enfoque no experimental, acudiría a los lugares donde se localicen personas que ingieren distintos niveles de alcohol.

En la investigación no experimental, no hay ni manipulación intencional ni asignación al azar. En un estudio no experimental, los sujetos ya pertenecían a un grupo o nivel determinado de la variable independiente por autoselección.

La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.

Aquí se hace necesario recordar, que en el terreno de la educación se debe seguir el paradigma interpretativo o comprensivo, también llamado cualitativo. Según este paradigma, *“existen múltiples realidades construidas por los actores en su relación con la realidad social en la cual viven. Por eso, no existe una sola verdad, sino que surge como una configuración de los diversos significados que las personas le dan a las situaciones en las cuales se encuentran”* (Briones, 1999: 37).

De acuerdo a lo anterior, resulta clave la percepción que tienen de la realidad las personas que se encuentran inmersas en ella y esta percepción va a variar de una persona a otra, ya que las referencias que poseen los actores, también varían.

De acuerdo a Briones (1999), en el marco de este paradigma, sujeto y objeto son inseparables; ambos se influyen mutuamente. Debido a lo anterior, es que el investigador debe dejar en claro cuál es su posición frente al tema sobre el cual no pretende hacer generalizaciones, sino que más bien describir en profundidad el objeto de estudio. Por ello:

“La función final de las investigaciones fundadas en el paradigma interpretativo, consiste en comprender la conducta de las personas estudiadas, lo cual se logra cuando se interpretan los significados que ellas le dan a su propia conducta y a la conducta de los otros, como también a los objetos que se encuentran en sus ámbitos de convivencia” (Briones, 1999: 38).

De acuerdo a lo planteado por Orozco (2000), en la perspectiva cualitativa el investigador busca hacer sentido de lo que se encuentra investigando, es decir, lo trata de interpretar para encontrar lo distintivo, lo que diferencia al objeto de estudio del conjunto. Dichos objetos, se entienden como contruidos, no existen por sí mismos, el investigador los construye, lo anterior implica que el investigador se involucra con el objeto de estudio.

Es la investigación cualitativa, un camino que permite la creatividad metodológica, ya que cada caso de estudio puede ser único y el investigador debe ir tomando decisiones sobre la marcha de su estudio (Orozco, 2000).

En esta perspectiva, el investigador tiene que señalar claramente cuáles son sus intereses y no pretender neutralidad en el estudio de diversos microprocesos.

“La estrategia preferida de la investigación cualitativa es la teoría fundada, que es el proceso de ir haciendo teoría o fundamentarla a partir de la información que vamos recogiendo” (Orozco, 2000: 83).

De acuerdo a Orozco (2000), en una investigación cualitativa se pretende agotar la información que permita conocer el objeto de estudio, por lo que la muestra con que se trabaja no es estadística, sino que el investigador da por concluida la investigación cuando ya no surgen aportes nuevos.

Este autor, entrega una definición de la perspectiva cualitativa señalando que *“es un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible”* (Orozco, 2000: 83).

A continuación, se presentan algunas técnicas de investigación de carácter cualitativo.

CLASE 10

3.4. Técnicas de Uso Común de Investigación Acción

¿Cuáles son los tipos de diseño de investigación no experimentales? El criterio para clasificarlos, se basa en su dimensión temporal o en el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos.

Los diseños no experimentales, se pueden clasificar en transeccional y longitudinal.

a) Investigación Transeccional o Transversal

En este tipo de diseño se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por ejemplo, investigar el número de desempleados en un momento en el tiempo.

A su vez, los diseños transeccionales pueden dividirse en dos: descriptivos y correlacionales/causales.

- Diseños Transeccionales Descriptivos: tienen por objeto indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos, una o más variables y proporcionar su descripción. Son por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. Por ejemplo, las encuestas de opinión sobre la intención de voto en una elección.
- Diseños Transeccionales Correlacionales/Causales: tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relacionales causales. En estos diseños, lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

b) Investigación Longitudinal

Estos diseños recolectan datos a través del tiempo en puntos o períodos especificados, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Por ejemplo, un investigador que busca analizar los niveles de empleo durante los últimos cinco años.

Los diseños longitudinales se dividen en tres tipos: diseños de tendencia, diseños de análisis evolutivo de grupo y diseños de panel.

- Diseños longitudinales de tendencia: son aquéllos que analizan cambios a través del tiempo dentro de alguna población en general. Por ejemplo, una investigación sobre el cambio de actitud hacia el divorcio, se examina su evolución durante diez años.
- Diseños longitudinales de evolución de grupo: son aquéllos que examinan cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos; su foco de atención se dirige a los grupos de individuos vinculados de alguna manera, generalmente la edad.
- Diseños longitudinales de panel: los diseños de panel son similares a las dos clases anteriores, sólo que el mismo grupo específico de sujetos es medido en todos los tiempos o momentos. Por ejemplo, observar la actitud de un mismo grupo de ejecutivos de una empresa durante cinco años en relación con un programa para elevar la productividad.

En este proceso de investigación, es básico el desarrollo de instrumentos adecuados, que reúnan los requisitos de confiabilidad y validez, es por eso que dichos instrumentos deben ser evaluados; estos instrumentos pueden ser: encuestas, test, escalas, etc.

La información recolectada debe ser clasificada a partir del siguiente orden:

1º Información en bruto

2º Revisión de la información

3º Ordenamiento en cuanto a relevancia

4º Información objetivada

5º Presentación de la información objetivada a través de tablas y gráficos

Realice ejercicio n°7

c) Entrevista Cualitativa

De acuerdo a lo que señala Araceli de Tezanos (1987), lo que determina la esencia de una investigación, son las formas de recolección de los datos y el tipo de dato a la cual ella refiere sus procesos de construcción de descripciones. En este sentido, la técnica llamada entrevista cualitativa, es eminentemente cualitativa.

En relación con lo anterior, los datos extraídos apuntan fundamentalmente a las opiniones y percepciones de los sujetos entrevistados en relación con los hechos en que participaron.

El investigador registra estos datos, los interpreta a partir de un proceso de "*triangulación*" (de Tezanos, 1987), confrontando la información obtenida, con su propia visión y con la teoría existente.

Debemos tener claro que las conclusiones que se extraen no pueden tener pretensión de generalización, ya que lo que se busca es delinear los rasgos característicos que le dan singularidad (Oliva, 2000).

En ese contexto, el diseño de la investigación es necesariamente de carácter exploratorio y descriptivo.

Las técnicas de investigación, son instrumentos que posibilitan la recogida de la información en el mundo empírico. Es importante considerar que los métodos a través de los que estudiamos a las personas, influyen en el modo en que las vemos. De modo que si

utilizamos instrumentos estadísticos, perdemos de vista el aspecto humano, en cambio, si realizamos un estudio utilizando métodos cualitativos, llegamos a conocer a las personas, lo que ellas sienten o experimentan (Taylor y Bogdan, 1992).

Las técnicas utilizadas para recoger información son: entrevista grupal y análisis de contenido emergente.

De acuerdo a los que señala Sierra (1998: 281), *“Por entrevista definimos, habitualmente, una conversación verbal entre dos o más seres humanos (entrevistador y entrevistado), cuya finalidad es lo que en verdad le otorga tal carácter”*.

Sin embargo, como ya señalamos, esta entrevista corresponde a una técnica de carácter cualitativo.

“La entrevista cualitativa se encuentra a medio camino entre la conversación cotidiana y la entrevista formal. Se trata de una conversación con un alto grado de institucionalización y artificiosidad, debido a que su fin o intencionalidad planeada, determina el curso de la interacción en términos de un objetivo externamente prefijado. No obstante, al permitir la expansión narrativa de los sujetos, se desenvuelve como una conversación cotidiana” (Sierra, 1998: 297).

- Diseño de la entrevista

En la presente investigación entrevistamos a tres grupos de alumnos, damas y varones, que van desde 7º año básico a 3º año medio, los que lideraron el diseño, presentación e implementación de una serie de proyectos. Se pretendía captar sus percepciones, especialmente, en lo que dice relación con el desarrollo de una serie de habilidades que aportan en su formación como ciudadanos para la democracia.

Cuadro N° 1 Cronología de Entrevistas

N° de entrevista	Fecha	Lugar	Integrantes
Primera	10 Septiembre 2002	Oficina dirección del Colegio Porvenir	Alumnos N° 1-2-3-4
Segunda	11 Septiembre 2002	Oficina dirección del Colegio Porvenir	Alumnos N° 5-6-7-8
Tercera	23 septiembre 2002	Oficina dirección del Colegio Porvenir	Alumnos N° 9-10-11

Fuente: "Creación Personal"

Lo que se persigue a través de la entrevista, tiene relación con el problema de investigación; esto implica buscar la respuesta a las siguientes interrogantes:

Primero : ¿Qué relación existe entre las prácticas de participación y autonomía de los alumnos en la escuela y la formación de ciudadanos para la democracia?

Segundo : ¿Qué relación existe entre las prácticas de participación y autonomía de los alumnos en la escuela, autogeneradas a través de una metodología de proyectos, y la formación de ciudadanos para la democracia?

Evidentemente, los propósitos de la entrevista dicen relación con el problema de investigación señalado, de manera que la entrevista persigue los siguientes propósitos:

- Examinar si una metodología de proyectos aporta en el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias en un ciudadano democrático.
- Determinar qué habilidades y actitudes desarrolla en el alumno, la práctica de una metodología de proyectos.

Ahora, se hace necesario además, definir los aspectos que se van a contemplar en dicha entrevista; es así, como se han establecido los siguientes ejes o aspectos:

- 1) Ejercicios de grados crecientes de libertad y autonomía.
- 2) Desarrollo de habilidades para enfrentar y resolver problemas.
- 3) Desarrollo de trabajo cooperativo (decidir, planificar, coordinar, formular propuestas, distribuir tareas y responsabilidades y evaluación de lo realizado).
- 4) Mecanismos de toma de decisiones y superación de conflictos (diálogo o ajuste de divergencias, negociación o reformulación del proyecto y consenso o puntos de acuerdo).
- 5) Conocimiento de sí mismo, de las potencialidades y limitaciones de cada uno.
- 6) Los aspectos precedentes permitieron diseñar la siguiente trama para confeccionar la entrevista grupal.

Cuadro N° 2: Trama para Diseño de Entrevista

Aspectos	Preguntas
1. Ejercicios de grados crecientes de libertad y autonomía.	1. Expliquen el proyecto que desarrollaron: - ¿Cómo nació la idea de este proyecto? - ¿Cómo se tomó la decisión de llevarla a cabo? - ¿Quiénes participaron en la toma de esta decisión?
2. Desarrollo de habilidades para enfrentar y resolver problemas.	2. Éstas son: - ¿Qué problemas enfrentaron durante el desarrollo del proyecto? - ¿Cómo superaron dichos problemas?
3. Desarrollo de trabajo cooperativo (decidir, planificar, coordinar, formular propuestas, distribuir tareas y responsabilidades y evaluación de lo realizado).	3. A través de las siguientes interrogantes: - ¿Qué tareas debieron de emprender? - ¿Cómo se distribuyeron las tareas? - ¿Qué responsabilidades asumieron durante el

	desarrollo de la actividad? - ¿Qué errores y aciertos tuvieron en el desarrollo de este proyecto?
4. Mecanismo de toma de decisiones y superación de conflictos (diálogo o ajuste de divergencias, negociación o reformulación del proyecto y consenso o puntos de acuerdo).	4. Éstas son: - ¿Qué conflictos surgieron entre los integrantes del grupo? - ¿Cómo superaron dichos conflictos? - ¿Qué mecanismos crearon o adoptaron para llegar a acuerdos?
5. Conocimiento de sí mismo, de las potencialidades y limitaciones de cada uno.	5. Éstas son: - ¿Qué lecciones han sacado del desarrollo de este proyecto? - ¿Qué nuevos desafíos están dispuestos a enfrentar?

Fuente: "creación personal"

CLASE 11

d) Análisis de Contenido Emergente

La segunda técnica utilizada en este caso, para explorar el texto de las notas obtenidas a través de la aplicación de las entrevistas, corresponde al análisis de contenido emergente. Esta técnica ha sido definida como *"un complejo quehacer que oscila entre dos polos que son el análisis, o la descomposición de un mensaje en sus partes significativas mediante el diseño de una trama que permita luego penetrar en el texto, y la síntesis o recomposición del contenido del texto"* (Oliva, 2000: 26).

En este marco, tenemos por una parte, la visión del investigador y, por la otra, el texto de las entrevistas conformando una relación de diálogo, la que da lugar a la construcción de una trama. En dicha trama se logran identificar una serie de segmentos en los cuales se descompone el texto; lo anterior, forma las unidades de análisis con sus correspondientes categorías.

Para la aplicación del análisis de contenido al texto transcrito de las entrevistas realizadas, se deben seguir una serie de pasos, según lo expuesto en Oliva (2000), que se identifican a continuación:

Primero, se identificó y constituyó el universo de textos para la aplicación del análisis de contenido. En este caso, el universo estuvo formado por un total de tres entrevistas.

Segundo, se tomó la decisión de trabajar con el universo completo, puesto que por tratarse de un conjunto pequeño, no fue necesario extraer una muestra.

Tercero, se procedió a una profunda lectura de los textos buscando descubrir los temas que emergían de él, los que se anotaron al costado de cada párrafo.

Cuarto, dichos temas emergentes fueron traspasados a una hoja, y luego de releerlos se procedió a darles una organización. Sobre la base de esta organización se construyó una trama para penetrar en el texto transcrito de las entrevistas.

La trama señalada, se organizó de tal modo que se distinguieron en ellas, unidades de análisis y categorías.

De acuerdo a Oliva (2000), las unidades de análisis son segmentos en que se descompone el contenido del texto, las que constituyen el mayor grado de generalidad de la trama diseñada.

Las unidades de análisis identificadas en los textos de las entrevistas, son las siguientes:

- Contenido de la actividad de proyecto
- Organización de la actividad de proyecto
- Participación en la formulación y desarrollo del proyecto
- Ejercicio de liderazgo
- Problemas que se enfrentaron en el desarrollo del proyecto
- Conflictos surgidos durante las etapas del proyecto
- Evaluación del proyecto

Por otro lado, las categorías son conformadas por una serie de objetos semejantes las que dan forma a las unidades de análisis. Las categorías constituyen, en este caso, un menor grado de generalidad en la trama.

Quinto, se procedió a construir un significado, desde las mismas notas de campo, para cada una de las unidades de análisis.

Sexto, se procedió a codificar, estableciendo una simbología, cada una de las unidades de análisis y categorías.

Séptimo, finalmente, se procedió a realizar la tarea sintética estableciendo un diálogo mediado por la trama entre el intérprete y el texto. Para ello, se proyectó la trama sobre las notas de campo, lo que permitió develar los tópicos relevantes expuestos en las notas de campo.

Al desarrollo de esta tarea se le denomina hermenéutica, la cual se logra a través de la técnica de análisis de contenido recién descrita.

También es importante señalar que todo diagnóstico que se realice al interior de una comunidad educativa, debe considerar el contexto en que se vive y la permanente mejora del aprendizaje de los alumnos, es lo que se denomina la “*Investigación-Acción*”.

3.5. Como Llevar a Cabo un Proyecto Utilizando la Investigación Acción

Del mismo modo, en el marco de un proceso de investigación, debemos partir de una pregunta problema, que apunte a señalar, *cuál es el problema que se quiere solucionar*.

En seguida, debemos definir algunas hipótesis sobre las posibles soluciones al problema, lo que nos dará luz sobre lo que puede *consistir el proyecto*.

Una pregunta que debemos responder, es por qué se hace necesario desarrollar dicho proyecto, es decir, *justificarlo*, explicar lo necesario que éste es.

También debemos responder en este momento, *a quién* va dirigido el proyecto.

Es necesario definir *sus objetivos*, el para qué del proyecto y cuándo y dónde se realizará.

Así como se ha profundizado sobre el diagnóstico y en general, sobre la manera de obtener información de una organización que permita detectar sus problemas y plantear sus soluciones, se debe tener también claro, que todo proyecto se inscribe en un contexto que es dado por una construcción superior como un programa, que es lo que se pasará a revisar a continuación.

CLASE 12

4. ACTIVIDADES, PROYECTOS, PROGRAMAS Y PLANES

De acuerdo a lo señalado por Cerda (1997), directa o indirectamente, el proyecto es parte de un circuito o conjunto de niveles operacionales, del cual no siempre se puede sustraer, ya que los proyectos siempre están integrados a un plan o programa que se constituye en su contexto operativo. Esta línea de acción, donde se suceden la actividad, proyecto, programa o plan, se constituye en parte de un proceso de racionalización que va de lo específico a lo general, de lo inmediato a lo mediato, y que naturalmente involucra toda una

serie de niveles, fases y pasos necesarios para alcanzar los fines que se persigue en cada caso.

Muchas veces estos conceptos se utilizan indistintamente como sinónimos, pero, como veremos en la práctica, tienen significados muy diferentes, aunque entre sí se complementan y se reflejan. A juicio de los expertos, la actividad es la acción por excelencia (antonomasia), y se la podría considerar como la unidad básica y mínima de un proceso operativo. Cuando existe capacidad para obrar o actuar, surge la actividad, pero también puede constituirse en un conjunto de acciones o tareas que se realizan con un propósito determinado.

Se acepta la definición de programa como un conjunto de proyectos relacionados entre sí, el cual se caracteriza principalmente porque implica una distribución y ordenamiento de las partes constituyentes de un todo orgánico. En política *“programa”* designa un conjunto de principios, orientaciones, tareas, objetivos y soluciones concretas que se propone realizar una agrupación política. El verbo programar posee muchos significados diferentes, pero en todos ellos existen aspectos comunes. Por ejemplo, se habla del acto de preparar los datos previos indispensables para obtener la solución de un problema, o en su defecto, de todos los aspectos que sean indispensables para alcanzar algunos objetivos precisos.

La programación es un sistema de actividades agrupadas y fundamentadas en objetivos específicos para asignar trabajos y tareas a personas comprometidas de acuerdo con sus intenciones y capacidades. Al igual que un proyecto, la programación se fundamenta en una información específica con respecto a los objetivos que persigue, o sea, una programación se apoya en los resultados del diagnóstico y tiene como referencia la situación definida como meta.

No se diferencian mucho, las fases y etapas de un proyecto, programa o plan, ya que usualmente comprenden:

- Estudio, investigación o diagnóstico
- Programación propiamente dicha
- Ejecución
- Evaluación

Es lo que los expertos denominan *“estructura básica de procedimiento”*, que en la mayoría de los casos es válida para los niveles operativos mencionados. Pero si bien, tiene validez como clasificación, en cuanto a las fases o etapas que comprende, no así en cuanto a lo que cada unidad debe hacer en cada uno de esos momentos. Algunos plantean que a través del *“planear”*, se construye una propuesta que nos permite establecer acciones para penetrar, prever o construir el futuro. Pero estas líneas proyectivas del futuro, deben ser planificadas, o sea, se deben definir y organizar todos aquellos medios, recursos e instrumentos que permitirán alcanzar los objetivos. Pero es inútil pensar que se podrán cumplir éstos, si no hacemos previamente un diagnóstico o una investigación que nos permita conocer y prever muchos aspectos necesarios para programar algunas acciones específicas.

El plan se refiere al aspecto global de todas las actividades de un proceso de desarrollo dentro de un período determinado que puede variar temporalmente. En los planes se repiten las mismas fases y estructuras de un programa, y de un proyecto, pero su cobertura y sus alcances son mayores, ya que involucran áreas determinadas que pueden, por ejemplo, incluir países, regiones o comunidades. Se trata de un conjunto organizado de fines, objetivos, metas, instrumentos, medios o recursos para alcanzar objetivos que tienen que ver con el desarrollo de estas áreas o sectores económicos, geográficos, educativos, culturales, etc.

El plan es una concepción más amplia y general que el programa y el proyecto, y la diferencia con éstos, son sus niveles de concreción y especificidad, a pesar de que muchas veces los términos se utilizan como sinónimos y sus significados son intercambiables.

Muchas dudas surgen en el instante de definir los conceptos de programar y planificar, cuyos significados se confunden en algunas oportunidades porque, a la postre, uno se refleja en el otro y existe continuidad y desarrollo en las acciones que orientan y organizan. Planear es decir, de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá hacerlo. Según Koontz, la planeación se rige como un puente entre donde se está y donde se quiere ir. Sin planeación, los eventos quedan sometidos al azar. En cambio, la programación es un sistema de actividades agrupadas y fundamentadas en objetivos específicos para asignar trabajos y tareas a personas comprometidas, de acuerdo con sus intereses y capacidades. La programación se fundamenta en una información previa específica y se basa en los datos de los diagnósticos, investigaciones o estudios que se realizan sobre el contexto, el medio o la situación donde se desarrollará el programa. Algunos especialistas, afirman que la programación contribuye a la aplicación de los planes pues facilita todo aquello que tenga relación con la disponibilidad de recursos, tiempos y tareas.

Pero cualquiera que sea el grado de especificidad y cobertura, no hay duda de que tanto en el caso del proyecto como en el del programa o plan, rigen algunos criterios o pautas básicas en el momento de elaborarlos. Ellos son los siguientes:

- Objetividad
- Racionalidad
- Definición de objetivos y metas
- Metas y objetivos realistas (viables y operativos)
- Jerarquización de los objetivos
- Compatibilidad y complementariedad de objetivos
- Definición de los recursos disponibles
- Instrumentos y medios adecuados
- Tiempo, ritmo y delimitación del espacio
- Flexibilidad. Principio de adaptación a situaciones nuevas y diferentes
- Estrategia para la acción
- Coherencia (articulación de sus partes)

En algunos casos, la política tiene una dimensión más amplia y general que un plan, aunque cumple funciones diferentes. Ésta puede ser una norma de acción general o un conjunto de principios que orientan y sustentan la acción. Y a pesar de que una política es amplia, establece los límites dentro de los cuales debe desarrollarse una actividad, un proyecto, un programa o un plan.

Por ejemplo, existen políticas culturales, que son un conjunto de operaciones, principios, prácticas y procedimientos que sirven de base y de orientación a la acción cultural. También existen las políticas económicas, que son un conjunto de medios y medidas a través de los cuales se aspira a regular la vida económica de un país.

Esto se puede visualizar en el siguiente cuadro:

FORMAS COMO ABORDA UN PROBLEMA DETERMINADO, UN PROGRAMA, UN PROYECTO Y UN PLAN				
PREGUNTAS QUE SE FORMULAN	IDENTIFICACION	PROGRAMA	PROYECTO	PLAN
QUÉ	- Formulación general de las soluciones (programa) - Prácticas que se extenderán y soluciones (proyecto)	Conjunto de proyectos	Conjunto de actividades	Conjunto organizado de fines, objetivos, metas, instrumentos, medios y recursos
PARA QUÉ	- Objetivos (programa proyecto y plan)	Se establecen	Se revisan	Se revisan
PORQUÉ	- Determinación de la importancia relativa de los problemas (programa) - Importancia (proyecto-plan)	Cuantitativo en comparación con otros	Específica	Se revisa
CÓMO	- Métodos de extensión (plan)	Medidas administrativas, financieras y tecnológicas	Modalidades de operación	Procedimientos generales
DÓNDE	- Análisis del problema (programa) - Ubicación (proyecto-plan)	Localización geográfica y relación con el área mayor inmediata	Localización específica, delimitación	
QUIÉN	- Personas y grupos que intervendrán	Institucional	Limitado al sector o núcleo	Nominativo

	(proyecto y plan)			
CUÁNDO	- Período (programa) - Fecha de inicio y de término (proyecto) - Métodos de extensión (plan)	Señala límites extremos	Señala límites específicos	Señala fecha aproximada

Frente a esto, vemos que el Proyecto Educativo Institucional constituye el documento matriz que fija las grandes líneas de acción de la institución escolar.

Sin embargo, es necesario que la escuela defina el *Plan Anual Operativo (PAO)*, que le permite gestionar en el corto plazo y concretar los propósitos planteados en el PEI.

El PAO, está constituido por el conjunto de proyectos específicos que la escuela va a desarrollar en el año escolar. Este PAO debe recoger:

- Visión
- Misión
- Objetivos Generales
- Objetivos Estratégicos
- Programas de Acción

Cada uno de los programas de acción del PEI, está conformado por cierto número de proyectos específicos.

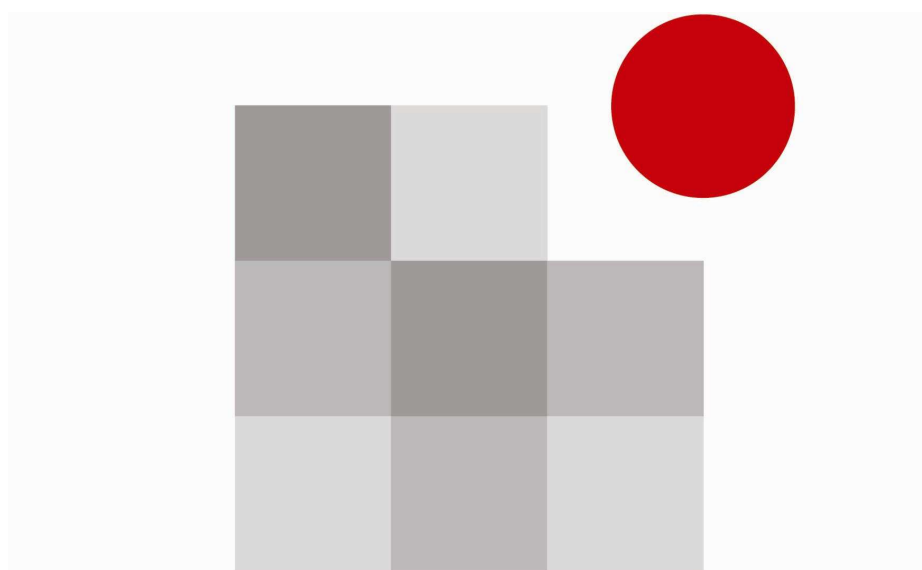
Los proyectos específicos constituyen los lineamientos a desarrollar en el corto plazo, para cumplir con las finalidades de la institución escolar.

En la definición de un proyecto específico, se debe dar respuesta a las preguntas señaladas en el cuadro precedente.

Finalmente, al nivel de los proyectos específicos, encontramos los llamados *Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)*.

Realice ejercicio n°8

RAMO: FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE
PROYECTOS EDUCATIVOS



IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)
Y PROYECTOS DE AULA

CLASE 01

1. PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)

Una de las formas que ha encontrado la Reforma a la Educación para canalizar la creatividad del plantel docente, ha sido a través del Proyecto de mejoramiento educativo (PME). Éste ocupa un nivel intermedio entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Proyecto de Aula; es un proyecto que involucra a toda la comunidad escolar en su formulación, ejecución y evaluación.

En definitiva, involucra a todo el plantel escolar.

A continuación, se abordan los principales aspectos de un PME a partir de la pregunta sobre qué son los proyectos de plantel.

1.1. ¿Qué son los Proyectos de Plantel?

"Un Proyecto de Plantel es una modalidad de gestión colegiada puesta en curso por los responsables en cada escuela, con el objetivo de realizar su contribución para hacer coincidir los objetivos nacionales del sistema educativo, aportando para el éxito general de todos los alumnos y teniendo en cuenta la diversidad de los clientes escolares y las situaciones locales. Para ello, se pretende movilizar a los directores y docentes, de modo que asuman de forma más autónoma y responsable, la función pedagógica y social de la escuela"
(Manfio, 1996).

Cada Proyecto de Plantel, debe permitir la expresión profesional específica de la institución, la definición de estrategias, la cuota de coherencia en las actividades educativas y la convergencia de las prácticas escolares de la enseñanza.

Debe también promover la manifestación de las expectativas y explicitar los valores compartidos para producir una identidad institucional común. Por último, el Proyecto de Plantel debe culminar con una definición precisa de los objetivos, las estrategias y las responsabilidades, que le corresponden al plantel en relación al medio natural y al medio social en que se encuentra inserto.

Los Proyectos de Plantel deben contemplar principalmente, los aspectos propiamente pedagógicos, como también las relaciones con el medio, las condiciones de vida, las actividades complementarias y extraescolares, estructuras, métodos, contenido, sistemas de apoyo pedagógico, la capacitación del personal, la orientación y el ambiente institucional.

Es conveniente que el Proyecto de Plantel, incluya innovaciones claves, capaces de mejorar de modo significativo la calidad de la educación pública, en los procesos y en los resultados educacionales de cada escuela.

Por último, los Proyectos de Plantel incluyen el acompañamiento a las dificultades de los alumnos, las acciones que justifican la concesión de recursos adicionales y un calendario. El proyecto es una actividad específica, un conjunto específico de conversaciones que producen acción en un período de tiempo determinado (Flores, 1994).

Los proyectos a nivel de plantel se inscriben en el marco del desarrollo del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación (MECE)

1.2. ¿Por qué Proyectos en el MECE Media?

En el contexto del Programa MECE, es necesario considerar que la fórmula de proyectos concursables, se ha convertido en una práctica generalizada y exitosa en diferentes ámbitos del quehacer de nuestra sociedad. Por una parte, cada vez más los recursos necesarios para el desarrollo de importantes actividades se obtienen a través de fondos cuyo requisito básico es la presentación de proyectos (por ejemplo, la investigación universitaria o el establecimiento de microempresas); por otra parte, el Estado moderniza muchos de sus servicios incorporando la lógica de proyectos a su funcionamiento, mientras que las empresas mejoran su gestión organizándose sobre la base de proyectos de desarrollo.

También en el ámbito escolar, se estimula la presentación de proyectos por parte de fundaciones dispuestas a apoyar iniciativas de mejoramiento propuestas por las unidades educativas. Los recursos públicos para el mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos, se asignan también sobre la base de la elaboración de proyectos para cada caso.

La metodología de proyectos tiene el potencial de ser una estrategia apropiada de asignación de recursos para los establecimientos educativos, en la medida en que apoye iniciativas de cambios que sean de calidad y a la vez, pertinentes.

El uso de la estrategia de proyectos, puede estimular un modo dinámico y flexible de organizar el trabajo al interior del liceo, permitiendo al cuerpo docente plantearse nuevas metas y desarrollar en forma recurrente estrategias relevantes para alcanzarlas.

En el contexto del Programa de Mejoramiento de la Educación Media, *la formulación de proyectos constituye un instrumento importante que permite abordar acciones innovadoras de mayor escala*, a aquellos liceos que reconocen haber llegado a un momento apropiado de su desarrollo.

Los PME, por lo tanto, representan una oportunidad para canalizar en iniciativas concretas y relevantes, los procesos de reflexión profesional y cambio ya iniciados por los docentes en el liceo, a partir de su incorporación en el programa MECE-Media.

La posibilidad de optar a recursos externos concursables le permite a la comunidad escolar asumir -con responsabilidad y autonomía- el desafío de idear y luego ejecutar propuestas educativas específicas apropiadas a su realidad (MINEDUC, 1998).

El PME-Media, es un proyecto de acción originado y desarrollado al interior del liceo, que busca el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes y la formación de los alumnos, a través de iniciativas que pueden modificar la forma y contenido de la enseñanza, la gestión institucional, las relaciones con los jóvenes estudiantes y la relevancia del trabajo educativo para la sociedad en su conjunto.

La asignación de fondos para su ejecución, se realiza a través de un concurso público, donde las propuestas son evaluadas según criterios de calidad del proyecto (MINEDUC, 1998).

De acuerdo al Mineduc, un PME debe reunir una serie de características:

- Es un proyecto elaborado participativamente por la comunidad educativa de un liceo, con el propósito de recoger iniciativas que se consideran importantes para el mejoramiento de la calidad de sus procesos y resultados.
- El grado de compromiso de la comunidad educativa en la elaboración del proyecto, determina fuertemente las probabilidades de éxito del mismo. Un diseño técnicamente satisfactorio del proyecto, es absolutamente estéril si no es sentido como propio por las personas involucradas.
- Tiene como foco de atención central a los estudiantes como jóvenes, no sólo en términos de sus intereses, motivaciones y características, y de los logros educativos que ellos debieran alcanzar, sino también de su participación activa en la realización del proyecto. En el proyecto, los alumnos no pueden ser concebidos como “objetos de una intervención” sino como “sujetos protagónicos” de una aventura compartida.

Junto con la necesaria participación de los integrantes de la comunidad educativa, es necesario definir claramente cuáles son las áreas sobre las que es necesario trabajar y la manera de detectar las necesidades de la comunidad escolar.

CLASE 02

2. COMO DETECTAR NECESIDADES PARA IDEAR UN PME

Es el propio MINEDUC (1998), el encargado de definir los espacios sobre los que se pueden formular proyectos de mejoramiento educativo, de manera que éstos se centran en uno de los siguientes ámbitos de acción del liceo:

a) Prácticas pedagógicas y de evaluación

Proyectos que busquen modificar los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, orientándolos a que los alumnos logren aprendizajes significativos en una o más áreas de formación a través del tratamiento profundo de la información, de la generación de oportunidades para aprender activamente y de la incorporación de acciones y tareas conectadas con el mundo real. Estrategias pedagógicas y de evaluación que estimulen en los alumnos la reflexión sobre el propio proceso de aprendizaje (metacognición), que refuercen la conexión con sus conocimientos previos sobre las materias tratadas y desarrollen formas coherentes y efectivas de tratar los contenidos curriculares.

b) Los contenidos curriculares

Proyectos centrados en procesos de elaboración curricular. Por ejemplo, sobre la base del examen crítico de contenidos existentes o de la evaluación de planes y materiales curriculares en uso en los liceos, los proyectos pueden diseñar y experimentar unidades que permitan incorporar temáticas nuevas, integrar conceptos y contenidos de diferentes disciplinas, preparar materiales curriculares que favorezcan el auto-aprendizaje de los alumnos, etc. Estas modificaciones curriculares, deben apuntar siempre a hacer socialmente más relevante y personalmente más significativo lo que los jóvenes aprenden.

Cualquiera sea el énfasis de la propuesta, se espera que la estrategia propicie cambios estables y significativos al interior del Liceo, más que desarrollar acciones aisladas que generan transformaciones circunscritas a la sola ejecución del proyecto mismo. El proyecto no puede convertirse en una anécdota más de la vida rutinaria del liceo (MINEDUC, 1998).

Es así, como un PME debe reunir una serie de requisitos esenciales en su formulación y desarrollo:

- Ser una propuesta con claro potencial de mejoramiento de la calidad y relevancia de las experiencias educacionales de los jóvenes.
- Contribuir al mejoramiento de los aprendizajes y formación de los alumnos en una o varias de las áreas descritas anteriormente.
- Considerar a los jóvenes estudiantes como protagonistas en su ejecución, con debida cuenta de los elementos de la cultura juvenil (características, intereses y necesidades de los jóvenes).
- Ser una propuesta coherente, que defina claramente la(s) área(s) de formación en que se desarrollará y conformar una unidad entre objetivos, estrategia de implementación, resultados esperados y formas de evaluación del proyecto.
- Ser relevante para el Liceo, para su realidad y su Proyecto Institucional. Debe tener potencial para proyectarse significativamente en el quehacer del establecimiento.
- Ser viable, es decir, considerar todos los elementos (recursos, tiempos, obstáculos posibles, fortalezas y debilidades del liceo) necesarios para garantizar su ejecución exitosa.
- Justificar claramente los recursos considerados como necesarios para la implementación del proyecto, en función de las estrategias seleccionadas y el logro de los objetivos propuestos. Optimizar el uso de los recursos solicitados y de aquéllos con los que ya cuenta el liceo.
- Contemplar instancias, procedimientos, momentos y responsables, de autoevaluación del PME, que permitan corregir errores en el curso de su desarrollo y verificar el logro de sus objetivos intermedios y finales (MINEDUC, 1998).

La formulación de un PME debe reunir una serie de requisitos de forma y de fondo, y pasos a seguir sobre los que el MINEDUC entrega un *Formulario de Postulación al Fondo de Proyectos de Mejoramiento Educativo*.

Realice ejercicio n°1

CLASE 03

3. PLANIFICACIÓN DE UN PME

Como se señalaba, en la formulación de un PME es necesario seguir una serie de pasos, a saber:

- 1) Diagnóstico de la situación y problemas del Liceo
- 2) Caracterización general del Proyecto
- 3) Objetivos del PME y resultados esperados
- 4) Población beneficiada
- 5) Acciones a realizar: Estrategias del PME
- 6) Distribución de responsabilidades y funciones
- 7) Presupuesto del PME
- 8) Cronograma de ejecución
- 9) Seguimiento y evaluación del PME
- 10) Informe final

Por ejemplo, en un Liceo Técnico Profesional de la VIII región se elaboró un PME llamado *“Hago, aprendo... y te cuento”* surgido a partir de un diagnóstico FODA, en el cual se detectó en los alumnos *un escaso nivel de comprensión oral, escrita y visual*. Un diagnóstico debe considerar los logros y dificultades de los alumnos, las debilidades y amenazas que se debe enfrentar para la realización de las tareas educacionales.

Se partió de la base que un PME debe considerar distintos componentes: administrativo y de gestión, pedagógico y el componente de proyección a la comunidad.

- Componente Administrativo

En el plano administrativo y de gestión, se definió como objetivo general el siguiente:

“Motivar a los alumnos, otorgándoles espacios e instancias que le permitan transformarse en gestores de su propio aprendizaje”.

Un objetivo general debe indicar lo que se busca alcanzar como resultado general de la realización del proyecto.

La meta es que el alumno logre “aprender haciendo” y obtener un mejoramiento progresivo en sus deficiencias, como por ejemplo, incremento en su acervo lingüístico, formación de hábitos de lectura, etc.

La estrategia apunta hacia la creación de un Centro de Investigación Interdisciplinario. Un PME debe describir y fundamentar la estrategia del proyecto, especificando cómo se articularán las diferentes actividades diseñadas y su relación con los objetivos propuestos y con la realidad del establecimiento.

Algunas de las actividades que deben llevar al cumplimiento de la estrategia son:

- Asistencia técnica a los docentes en los meses de marzo y abril del 2004
- Construcción de una sala para el centro de investigación
- Adquisición de medios audiovisuales, etc.

El periodo de tiempo en que se desarrollará, será de dos años, 2004 y 2005. El cronograma del proyecto es recomendable realizarlo en una carta Gantt.

El nivel de logro esperado, es que al cabo del plazo dado, la totalidad de los alumnos de enseñanza media tengan acceso a este centro de investigación.

Los responsables del Proyecto, son el Jefe de Unidad Técnica Pedagógica con el apoyo del Equipo de Gestión (EGE).

Los recursos necesarios para este proyecto son:

- Una sala especialmente habilitada para el PME \$ 1.000.000
- Dos cámaras fotográficas \$140.000
- Una cámara de video \$ 350.000, etc.

Fuentes de financiamiento:

- Sostenedor

- MECE-Media
- Componente Pedagógico

Otro componente que debe encontrarse presente es el pedagógico. Un objetivo en este ámbito, es el siguiente:

“Lograr la optimización de la comunicación oral, escrita y visual de los alumnos, en todas las áreas del saber, a través de la implementación de un Centro de Investigación Interdisciplinario”.

Objetivo específico: “Mejorar el uso del lenguaje en la comunicación oral, visual y escrita”.

Metas o resultado esperado: crear un documental por semestre.

- Componente de Proyección a la Comunidad

Por último, es esencial el componente de la proyección a la comunidad, un ejemplo de objetivo en esta dimensión es el que sigue:

“Hacer conciencia en la comunidad sobre los problemas de su entorno”.

Meta o resultado esperado: realizar una actividad mensual de difusión sobre los problemas ambientales del entorno.

Siempre un PME debe considerar estrategias, actividades, periodo de tiempo, nivel de logro, responsables y recursos necesarios.

Finalmente, se encuentra presente la evaluación o monitoreo del desarrollo del proyecto, en donde se distingue entre resultados esperados, procedimiento con que se evaluará el resultado y la periodicidad de la evaluación. Por ejemplo:

Resultado esperado	Procedimiento que se usará	Periodicidad
Muestra de talleres	Registro de visitantes, entrevista, bitácora	Semestral

La elaboración de un PME se facilita al encontrarse a disposición de los interesados, formularios de postulación en donde se encuentran definidas todas las etapas que los encargados del PME deben proceder a llenar.

Hay una serie de preguntas básicas que se deben realizar toda vez que se realice un proyecto de innovación educativa.

PREGUNTA BASICA	PARTE DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN
¿Qué innovación educativa se va a hacer?	Título del proyecto (solución del problema que se intenta resolver con el proyecto)
¿Por qué se va a hacer la innovación educativa?	Diagnóstico que entrega los antecedentes que fundamentan la necesidad de innovar
¿Para qué se va a hacer la innovación educativa?	Propósito, objetivos y metas de proyecto
¿Cómo se va a hacer la innovación educativa?	Procedimiento: secuencia de actividades y estrategia general del proyecto
¿Con qué se va a hacer la innovación educativa?	Recursos materiales: infraestructura, equipos y materiales, financiamiento del proyecto
¿Quiénes van a hacer la innovación educativa?	Recursos humanos: equipo académico a cargo y equipo de trabajo del proyecto

¿Dónde se va a hacer la innovación educativa?	Localización geográfica donde se hará la innovación: región, provincia, comuna, unidad educativa
¿Qué se sabe acerca de la innovación educativa que se va a hacer?	Marco teórico se la situación problema que se pretende abordar en el proyecto
¿En qué cambia la innovación educativa que se va a hacer?	Objeto de la innovación educativa
¿Cuándo se va a hacer la innovación educativa?	Cronograma y secuencia de actividades del proyecto
¿Qué resultados o producto se espera obtener del proyecto de innovación educativa?	Metas e impacto de proyecto
¿De qué manera se sabrá si la innovación educativa resolvió la situación problema abordada?	Evaluación de las metas y del proyecto como un todo

El cuadro precedente indica todas las interrogantes que son posibles de realizar y de responder en la formulación de proyectos educativos.

En seguida, se aborda la relación entre el PME y el PEI, ya que éste último, debe servir de marco para el desarrollo de todo proyecto de una comunidad escolar.

Realice ejercicio n°2

CLASE 04

4. EL PME Y SU VINCULACIÓN ORGÁNICA CON EL PEI

Todo PME debe cumplir un requisito esencial, que es, estar en coherencia con el PEI, ya que éste último, es el marco de referencia para todo lo que se realiza en el establecimiento.

La comunidad escolar puede analizar la relación entre el PME y el PEI a partir del desarrollo de un proceso de evaluación.

4.1. Proceso de Seguimiento y Evaluación en Situación

El proceso de seguimiento y evaluación en situación, constituye una forma de contrastar permanentemente la situación coyuntural en la cual se desarrollan los programas de acción (así como también los Proyectos Específicos en el marco del Plan Anual Operativo) y otorga criterios para su reorientación en el contexto de los Objetivos Estratégicos planteados.

En un proceso de Planificación Estratégico Situacional, resulta básico contar con herramientas de seguimiento que permitan:

- Estar en conocimiento de los cambios de contexto de los planes que se ejecutan.
- Tener criterios de evaluación de la calidad de los logros.
- Tener elementos de análisis del proceso de gestión en cuanto a los avances y los obstáculos que se presentan en la consecución de los objetivos que ellos persiguen, con miras a su continua retroalimentación.

A continuación, se señalan tres estrategias que permiten contar con los elementos de "evaluación en situación" bajo tres criterios: congruencia externa e interna; de avance del proceso de gestión y de calidad de los logros.

4.1.1. Criterio de Congruencia

El plan de carácter estratégico situacional, requiere de un continuo análisis de coherencia con respecto a dos ámbitos: el contexto externo o análisis de coyuntura comunal, regional y nacional, y el contexto interno o análisis de la situación institucional.

El hecho de asumir como práctica permanente de la institución el análisis de coyuntura, permite contar con un elemento de análisis situacional que otorga los elementos necesarios para "*resituar*" los proyectos y las actividades en un escenario cambiante, y modificarlos en sus aspectos accesorios así como mantener sus elementos constitutivos, de manera que se encausen dentro de los grandes lineamientos estratégicos de la institución.

Asimismo, el análisis de la situación interna de la Institución, debe constituir un ejercicio permanente de revisión y autocrítica que permite evaluar los acondicionamientos institucionales y realizar a tiempo las adecuaciones que los planes requieran para el logro de los objetivos estratégicos.

a) Congruencia externa con respecto al contexto

A manera de referencia, se pueden señalar los siguientes ámbitos con respecto a los cuales se puede evaluar la coherencia del plan:

- Congruencia de Proyecto Educativo con respecto al contexto demográfico, geográfico y económico de la comuna.
- Congruencia del Proyecto Educativo con respecto a las características socioeconómicas de la población (niveles de ingreso, empleo, vivienda, salud, etc.).
- Congruencia del Proyecto Educativo con respecto a la situación sociocultural de la población.
- Congruencia del Proyecto Educativo con respecto a la situación socio-política de la comuna.
- Congruencia del Proyecto Educativo con respecto a las normativas que afectan el desarrollo de la educación en la comuna, etc.

Los anteriores elementos, en su conjunto, constituyen algunos de los múltiples aspectos que pueden ser representativos para un análisis de coyuntura de la situación de la Comuna y que permiten al equipo de gestión del establecimiento, tener parámetros de constatación de la coherencia de su proyecto con respecto a la situación coyuntural.

b) Congruencia interna con respecto a la formulación del Proyecto Educativo Institucional

Se refiere a la constatación interna de los elementos constitutivos del Proyecto Educativo institucional, con el fin de verificar su coherencia interna. En este caso, se trata de contrastar los siguientes aspectos.

- La visión que se planteó el equipo con respecto al futuro de la Institución, con la misión que concibió para lograrla.
- Contrastar a su vez, la misión con los objetivos generales y los objetivos estratégicos.
- Contrastar los programas de acción con los proyectos diseñados para lograrlos.

Si se considera que el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planificación estratégico de largo plazo, será necesario que este análisis de congruencia interna se realice

anualmente, en la medida que se vayan introduciendo cambios en los planes anuales operativos del establecimiento.

4.1.2. Avance del Proceso de Gestión del Proyecto Educativo Institucional

Tan importante como la contrastación externa e interna del proyecto, resulta la continua revisión de la situación institucional que marca la viabilidad de llevar a cabo los objetivos planteados.

A menudo, resulta difícil para el Equipo de Gestión realizar una evaluación de proceso, dado que habitualmente, son múltiples las razones que pueden confluir en que un objetivo específico o meta, sea o no logrado en un periodo de tiempo.

Para ello, se sugiere hacer uso de la herramienta analítica de análisis de los “*nudos de gestión*” de acuerdo a las seis dimensiones de la gestión escolar.

4.1.3. Criterio de la Calidad de los Logros

Una tercera estrategia de evaluación del proyecto educativo, está constituida por un proceso que llamamos de “*análisis de la calidad de los logros*”. Este análisis, tiene por objetivo contrastar el avance en el desarrollo del Proyecto Educativo, a la luz de cuatro indicadores: eficiencia, eficacia, relevancia y pertinencia.

Para estos fines, definiremos estos indicadores en los siguientes términos:

Eficacia: es la cualidad referida a la medida en la cual los alumnos logran las competencias, habilidades y actitudes intencionadas por el currículum escolar.

Eficiencia: es una cualidad de logro que puede ser utilizada en diversos sentidos. Entre ellos, se señalan:

- Eficiencia Escolar: la medida en la cual los alumnos logran, en un tiempo determinado, cursar los años de estudio de la educación básica y los obstáculos que tienen para lograrlos. Aquí cabe analizar los índices y los factores que inciden en la reprobación, repetición, deserción, desfase en edad de los alumnos con respecto al grado que cursan, ausentismo, etc.
- Eficiencia Pedagógica: la medida en la cual se utiliza el tiempo para fines pedagógicos. Cobra importancia aquí analizar el tiempo efectivo que se destina al proceso de aprendizaje; el tiempo que se destina a otras funciones; el ausentismo de profesores por distintas razones (licencias, permisos, etc.).

- Eficiencia en el uso de los recursos: la medida en la cual se aprovechan los recursos docentes (hora docente); los recursos administrativos (horas administrativas); los recursos materiales (uso de infraestructura, utilización de material educativo, etc.) y la utilización de recursos financieros.

Relevancia: entendida como la congruencia entre los contenidos de las asignaturas del programa de estudio, las competencias, habilidades y actitudes que se forman, y las necesidades e intereses de los niños y jóvenes del sector donde se inserta la escuela. Cabe aquí analizar la existencia y relevancia de talleres, actividades extraescolares o de otro orden que se realicen en la escuela, como asimismo, analizar el tema más amplio de la relevancia de la formación que otorga la educación básica y media para las necesidades educativas-laborales de los alumnos, no sólo en términos de habilidades sino también, de actitudes y valores.

Pertinencia: de la metodología y organización escolar entendida como la medida en la cual los estilos de enseñanza, los recursos pedagógicos, los tiempos escolares y la organización de la escuela responde a la situación concreta y a las necesidades de los niños y jóvenes del sector. Por ejemplo, cabría analizar cuán pertinente puede ser la ampliación de la jornada escolar para los niños, para sus padres y los problemas que será necesario afrontar en términos de gestión escolar para llevarlo a efecto, por hablar de un problema contingente.

Las tres estrategias de seguimiento y evaluación, lejos de ser excluyentes, constituyen acercamientos complementarios que permiten a un equipo de gestión, mantener permanentemente actualizado su Proyecto Educativo Institucional, como un instrumento de Planificación Estratégico-Situacional que responda en forma dinámica a los cambios contextuales e institucionales.

La última etapa de un PME, es la evaluación.

Realice ejercicio n°3

CLASE 05

5. EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)

Desde el momento en que los docentes de una escuela deciden elaborar un PME, se activan múltiples procesos que se nutren y retroalimentan permanentemente; este dinamismo plantea la necesidad de evaluar el quehacer relacionado con el Proyecto en forma

permanente con el fin de hacer, en el momento oportuno, las adecuaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

En el ámbito de los proyectos, se utilizan una variedad de términos para referirse a la evaluación. En este caso, se propone una definición amplia y flexible que permita unificar criterios entre las diferentes personas que participan en la evaluación del PME. Esta situación cobra particular importancia si se tiene en consideración que los PME se orientan a objetivos diversos, atienden diferentes coberturas y suponen diferentes caminos para alcanzar sus objetivos.

En este contexto entenderemos la evaluación como:

Un tipo de investigación o proceso que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un Programa, con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones.

El valor de esta definición, es que no limita la evaluación sólo a la determinación de los resultados finales, sino que la sitúa como un proceso que acompaña al proyecto desde su elaboración hasta su finalización para obtener información que permita tomar decisiones con fundamento.

En síntesis, se puede decir que la evaluación del PME es el proceso por medio del cual el equipo docente obtiene información acerca de cuánto ha avanzado en relación con los objetivos del proyecto y de las razones que explican el nivel de avance.

Con el propósito de enriquecer el diseño de la evaluación del PME y afinar la mirada evaluativa del equipo docente para el proceso de recolección y análisis de la información, distinguiremos dos niveles distintos, pero complementarios en la evaluación del proyecto.

- La evaluación de gestión: es un proceso sistemático de observación y verificación periódica de la ejecución de un proyecto a través de una recopilación metódica de datos, busca establecer el grado en el cual la entrega de recursos materiales y financieros, las actividades y acciones realizadas y los productos esperados cumplen con lo planificado, con el fin de tomar decisiones oportunas que permitan optimizar su desarrollo.

La evaluación de gestión, se realiza durante el proceso de ejecución al ir verificando la marcha del proyecto, por eso se denomina también seguimiento o monitoreo.

- La evaluación de logro de objetivos: es un proceso que procura determinar de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, impacto y

sustentabilidad de la estrategia del PME, tanto en el logro del objetivo general como en los objetivos específicos del proyecto y en los cambios que se ha propuesto alcanzar.

Esta evaluación se desarrolla tanto durante la ejecución del proyecto, en la medida que se va verificando el logro de los objetivos específicos, como también al final para verificar el logro del objetivo general.

La evaluación de gestión y la evaluación de logro se retroalimentan mutuamente; el logro de los objetivos propuestos da señales sobre la ejecución de las acciones del proyecto, así como la evaluación de gestión permite anticipar el éxito o fracaso en el logro de los objetivos y tomar decisiones de ajustes que sean necesarias.

La evaluación de un PME debe ser planificada.

5.1. Planificación de la Evaluación del PME

La puesta en marcha del PME, implica que en la escuela se activarán diferentes procesos interrelacionados, tales como:

- Procesos relacionados con la enseñanza o las estrategias utilizadas por los docentes.
- Procesos relacionados con el aprendizaje de los alumnos, entendido éste en un sentido amplio, a diferencia de versiones tradicionales que lo limitan a la acumulación de conocimientos.
- Procesos relacionados con la organización de la escuela, que repercuten en el grado en que los objetivos se irán alcanzando.

En este sentido, al momento de planificar la evaluación del PME, es importante considerar este conjunto de procesos y abordarlos de manera colectiva para ampliar y agudizar la mirada evaluativa del equipo encargado del Proyecto. Resulta evidente que evaluar el PME es una tarea amplia, por lo cual debe ser planificada. Esta planificación debe ser flexible, permitiendo adecuaciones a las situaciones emergentes que pudieran producirse.

Para orientar el trabajo de planificación de la evaluación, es importante tener en cuenta responder las preguntas claves en la evaluación:

- *¿Para qué evaluar?*
- *¿Qué evaluar?*
- *¿Cuándo evaluar?*
- *¿Cómo evaluar?*
- *¿Quién evalúa?*

a) *¿Para qué evaluar?*

La respuesta a esta pregunta lleva a establecer el o los propósitos de la evaluación; es decir, significa definir las intencionalidad de la misma y precisar los aspectos del PME sobre los que se localizará la evaluación, en la perspectiva de tomar decisiones fundamentales sobre la marcha del proyecto para potenciar o reorientar sus acciones y, al finalizar, para aprender de la experiencia, lo que permitirá generar otras innovaciones.

Dadas las implicancias de la pregunta para qué evaluar, es claro que ésta debe ser respondida como punto inicial y que en ella se debe hacer escuchar la voz de todos aquéllos que participan en el desarrollo del PME. Por esta razón, es necesario propiciar un diálogo sustantivo entre los directivos y docentes, haciendo participar, en la medida de lo posible, a otros miembros de la comunidad escolar: alumnos, padres, personal administrativo y sostenedor.

b) *¿Qué evaluar?*

Para responder a esta pregunta, es necesario dar una mirada al proyecto en toda su extensión, considerando los siguientes ámbitos básicos:

- Los aprendizajes de los alumnos, y
- La gestión del proyecto de escuela

De manera primordial, la evaluación debiera centrarse en los procesos que se activan en la escuela para lograr los objetivos del PME, en función de mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos, a partir del diagnóstico y definición del problema. Por esta razón, constituyen un aspecto central que debe considerarse al momento de planificar la evaluación.

Sin embargo, hay que tener en cuenta otros factores que hacen posible esos aprendizajes. De aquí se desprende que otro aspecto a considerar, sea la gestión del proyecto en la escuela, en relación con la organización que el equipo docente se confiere a sí mismo para llevar adelante su PME.

Es importante tener en claro, que estos dos aspectos no agotan de ninguna manera las posibilidades de miradas evaluativas y que pueden definirse otros ámbitos, pero los dos primeros son imprescindibles.

c) ¿Cómo evaluar?

Alude a los procedimientos a seguir y a los medios o instrumentos que se utilizarán, tanto para la recopilación de la información penitente como para la forma en que ésta se analizará.

Es muy importante tener en cuenta que la modalidad de evaluación del proyecto, debe ser consecuente con los objetivos que se quieren alcanzar, tanto en el contenido de lo que se evalúa como la metodología propuesta. Las características de los medios de evaluación deben ser coherentes con la orientación de los cambios que se quiere alcanzar.

d) ¿Cuándo evaluar?

El PME debe ser evaluado en distintos momentos durante su ejecución, así como al momento en que finaliza. No obstante, es importante visualizar la evaluación como un proceso permanente que permitirá la obtención y análisis de la información que retroalimente en todo momento la ejecución del PME.

En relación con la evaluación de los aprendizajes de los alumnos, la periodicidad con que se evaluará cobra singular relevancia. Es recomendable aumentar el número de eventos evaluativos, acompañados de una carga positiva; el valor de la evaluación permite saber cuánto se ha avanzado, dónde están los avances más significativos, dónde están las dificultades. Vista así la evaluación, será un importante medio para favorecer el aprendizaje.

En relación con la gestión del proyecto, es necesario remarcar que la reflexión grupal, así como otras instancias de evaluación que los docentes hayan definido, se tienen que realizar en forma frecuente y sistemática; de lo contrario, pierden su valor formativo y de autoevaluación.

La pregunta sobre cuándo evaluar debe considerar el factor tiempo, por lo tanto, el proceso de evaluación debe estar incorporado en el cronograma del proyecto.

e) ¿Quién evalúa?

Así como se ha considerado importante un tipo de trabajo participativo e interactivo, lo mismo debe ocurrir en el proceso de evaluación, con la participación de toda la comunidad educativa, especialmente directivos, docentes, alumnos y padres.

RECOMENDACIONES IMPORTANTES

El proceso regular de evaluación del PME se traduce en una autoevaluación, lo que significa que la responsabilidad es del equipo de la propia escuela y de cada una de las personas responsables de cada aspecto específico del proyecto.

Una vez que el equipo de profesores a cargo del diseño del proyecto ha definido los procedimientos de evaluación –tanto de gestión como de logro de objetivos– que se implementarán en el marco del proyecto, se hace necesario determinar la manera cómo ambos procesos se llevarán a cabo y quiénes tendrán la responsabilidad de ejecutarlos.

Puede constituirse un equipo encargado de evaluar permanentemente el proyecto o responsabilizar a distintas personas o grupos en diferentes momentos de la ejecución.

CLASE 06

5.2. Evaluación de Gestión

La evaluación que el equipo docente realice de su proyecto, se expresará en un conjunto sistemático de constataciones sobre el desarrollo de procesos técnico-pedagógicos, de gestión administrativa y financiera, con el propósito de determinar el avance en la ejecución de actividades y establecer mecanismos de corrección durante su desarrollo.

Para ir consignando dichas constataciones, es fundamental primero, la reflexión grupal como un procedimiento básico. Dicha reflexión es de vital importancia porque permite que quienes participen de este proceso dialoguen consigo mismos, entre sí y con la experiencia, con la intención de comprender más ampliamente lo que está ocurriendo.

Preguntas como, ¿se ha hecho (bien) lo planificado?, y, ¿funcionará la actividad y sus responsables? Deben complementarse con interrogantes acerca de si están lográndose los cambios y los resultados que se esperaba con estas acciones.

Como puede apreciarse, la reflexión requiere de una actitud de apertura, supone hacer el esfuerzo de despegarnos de nuestra experiencia y poder dialogar con ella; no se trata de identificar responsables o culpables de los éxitos o fracasos, sino de comprender lo que está pasando. La reflexión, para que sea productiva, precisa de datos de la realidad. Mientras más veraces sean éstos, más enriquecedora será la reflexión para el grupo que la realiza.

5.2.1. Sugerencias para Evaluar la Gestión del Proyecto

La puesta en marcha de un PME exige que la escuela desarrolle un nuevo dinamismo, privilegiando la interlocución y una readecuación del tiempo para que los docentes puedan reflexionar sobre su quehacer pedagógico. Requiere asimismo, una previsión y orden que permita disponer oportunamente de los elementos necesarios para realizar las actividades diseñadas. En este sentido, la organización de la escuela debe traducirse en una organización pedagógica y administrativa que le permita lograr su contenido.

Los aspectos pedagógicos son indesligables de los administrativos, pues ambos se retroalimentan; la separación que aquí se hace, obedece a razones prácticas relacionadas con la capacidad de afinar el proceso de recolección de información. Al momento de realizar el análisis de la misma, ambos aspectos se integrarán nuevamente como un todo.

- En relación con la organización pedagógica, se sugiere evaluar:
 - La capacidad de los docentes para llevar a la práctica pedagógica, los planteamientos formulados en el proyecto.
 - La capacidad del equipo, de reflexionar sobre su práctica docente.
- En relación con la organización administrativa, se sugiere evaluar:
 - El cumplimiento de la programación
 - El manejo financiero
 - La comunicación con los actores internos y externos

Para lograr estos propósitos, el equipo docente debe contar con instrumentos o registros que entreguen información oportuna y confiable. En forma independiente de los informes de avance y de las rendiciones de cuenta que se utilicen en relación con el seguimiento del proyecto, se recomienda usar a lo menos, dos tipos de registro que tienen relación con la gestión y que aportan información referida a procedimientos relacionados con la evaluación del logro de objetivos: El Cuaderno de Bitácora y El Archivo PME.

a) Cuaderno de Bitácora

Registra información sobre la marcha del PME de la forma más vívida posible. Aquí se graban los episodios que la escuela considera importantes en relación con su PME. En este Cuaderno se consigna la información con toda la riqueza que encierran los puntos de vista de quienes escriben, asumiendo que en las situaciones descritas ha habido sentimientos de todo tipo. En él tienen cabida fotografías, creaciones de los niños, visitas y paseos, testimonios de los padres; aquel reportaje que hicieron en el periódico local, invitaciones a eventos y cualquier otro acontecimiento importante para la marcha del proyecto, las grabaciones de entrevistas o del grupo coral o de las obras de teatro.

La realización del cuaderno de Bitácora, puede consistir en una carpeta de información del PME, o en un sencillo cuaderno donde se pueda registrar la riqueza de las vivencias del proyecto llevado a cabo. Un ejemplo de este registro puede darse en la siguiente pauta:

NUESTRO PROYECTO
“Una Escuela Más entretenida”

ACONTECIMIENTOS IMPORTANTES

Actividad:

Fecha: Hora:

¿Quiénes participaron?

¿Qué sucedió?.....

.....

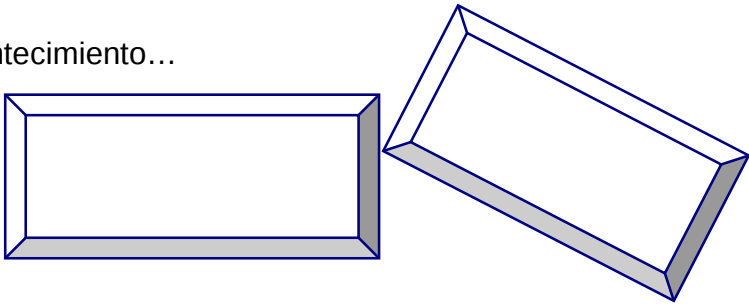
Lo mejor fue.....

.....

Tenemos que mejorar.....

.....

Fotografías del acontecimiento...



b) El Archivo PME

Contiene documentos relacionados con los aspectos más formales del proyecto, que son utilizados para tener una idea de conjunto de los procesos que se viven al interior de la escuela. Además, facilita las acciones de seguimiento y control que puedan provenir desde fuera del establecimiento.

Este archivo, debe contener elementos trascendentales que guían y dan sentido al proyecto, en cuanto a que éste debe responder a necesidades concretas del establecimiento, además de traducirse en las acciones planificadas llevadas a cabo, de tal forma de asegurarse de que no queden sólo en el papel, sino que sean realmente concretadas.

Algunos componentes que debe contener, son los siguientes:

- Nombre del proyecto
- Antecedentes del diagnóstico previo
- Metas y objetivos
- Acciones principales
- Actores involucrados y funciones de cada uno
- Formas de implementación
- Seguimiento y control de avance
- Etc.

5.2.2. Consideraciones para la Evaluación de la Gestión

Al momento de planificar la evaluación de la gestión o ejecución del proyecto, se debe tener en cuenta que ella necesita ser:

- **Sistemática:** es necesario planificar la periodicidad con que se realizará, y nombrar una persona responsable de monitorear la marcha de las actividades y recopilar información.
- **Integral:** considerar el funcionamiento de la estrategia en su conjunto. La evaluación de gestión no debe considerar cada actividad por separado para luego tomar decisiones sobre su reorientación. El proyecto es un todo, mover una pieza impacta a las demás.
- **Participativa:** recoger la visión de diferentes participantes sobre la ejecución de las actividades y sobre los logros o efectos que ellas han tenido.

- Util: la reflexión sobre las acciones desarrolladas tiene sentido, en la medida que se traduce en modificaciones si fuera necesario. Si la evaluación de gestión revela por ejemplo, que quien conduce una actividad no exhibe las competencias necesarias, debe derivarse un reemplazo del responsable, acciones de apoyo para éste, u otra medida que permita superar las dificultades.
- Significativa: debe focalizarse en actividades de importancia central que deben ser evaluadas para obtener información relevante en función de los objetivos del proyecto y no entorpecer su marcha con un exceso de controles y evaluaciones.

Además de la evaluación de gestión, a continuación hacemos referencia a la evaluación de logros.

Realice ejercicio n°4

CLASE 07

5.3. Evaluación del Logro de Objetivos del PME

La propia definición de la metodología de proyecto, que sirve como vehículo para expresar de manera sistemática una innovación, impone la necesidad de contar con una planificación de procedimientos de evaluación que contribuya a obtener respuestas sólidas respecto del logro de los objetivos propuestos. Se trata de responder a la interrogante:

¿EL Proyecto está logrando lo que se proponía?

5.3.1. Los Aprendizajes de los Alumnos

En relación con la evaluación del logro de los objetivos del PME, un aspecto central que debemos tener en cuenta, es el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y alumnas en relación con:

a) Su participación en el proyecto

El propósito de mejorar la calidad educativa puede tomar diferentes formas, de acuerdo con la lectura que cada escuela haga de su realidad particular. Así, tanto los objetivos como las actividades, perfilan los tipos de aprendizajes que la escuela se compromete a desarrollar en sus alumnos a través del PME.

Si se considera el aprendizaje como un proceso activo y cooperativo, controlado por la persona que aprende, los alumnos como protagonistas del proceso, deben tener las oportunidades de participar en la evaluación. Este acento en la participación de los alumnos, tiene un profundo significado en la formación valórica al dar con dicha participación un carácter educativo y, por lo tanto, formativo a la evaluación.

La observación sistemática del proceso de aprender que realice el profesor, se verá enriquecida si los alumnos también participan observando sus progresos y reflexionando sobre ello. Cuando los niños participan en la evaluación de su aprendizaje, poco a poco van tomando conciencia de sus avances y empiezan a entender cómo aprenden mejor, lo que les permitirá desarrollar sus propias estrategias de aprendizaje y así tener oportunidades para ser cada día más independientes. Una evaluación entendida de esta manera, ayuda al profesor a conocer más y mejor a sus alumnos y a éstos a conocerse mejor a sí mismos y a los otros.

b) El desempeño en el aula

En este aspecto, lo importante es tener siempre presente que la evaluación es un proceso inseparable del aprendizaje y la enseñanza, por lo cual la evaluación también debe ser entendida como un medio para aprender.

En el ámbito de la autoevaluación, por ejemplo, los estudiantes se comprometen a trabajar juntos y a revisar de qué manera se están acercando a las metas; reflexionan sobre los aportes de cada uno de ellos, detectan quién o quiénes necesitan ayuda y de qué tipo, y estudian la forma de proporcionarla, y también aprender a solicitar ayuda o colaboración.

Por otra parte, la información que se obtiene de una evaluación de este tipo, ayuda a los docentes a ser más independientes; los ayuda a tomar conciencia de la lógica del desarrollo del pensamiento de niños y niñas; los ayuda a conocer cómo progresan, cómo van construyendo conocimientos; se trata de un contacto directo con estudiantes reales, interactuando en su medio escolar.

Para el caso de la evaluación del desempeño de los alumnos y alumnas en el aula, los docentes tienen una rica oportunidad para reflexionar sobre el trabajo que diariamente realizan en sus escuelas y llegar a crear medios o instrumentos más acordes con las necesidades de aprendizaje de los niños y niñas de su escuela.

5.3.2. Sugerencias para Evaluar los Aprendizajes de los Alumnos

Es necesario hacer hincapié, en el hecho de que *“de la naturaleza de estos aprendizajes, dependerán los medios que se usarán para evaluarlos”*. Para esto, se sugiere analizar los objetivos y las actividades del PME en la perspectiva de precisar si se refieren a conocimientos, habilidades o actitudes; además, puede ayudar a este análisis la lista de áreas de aprendizaje y formación de los alumnos.

Cuando se quiere evaluar conocimientos se tiene que seleccionar, adecuar o diseñar instrumentos que permitan conocer:

- Qué y cuánto pueden internalizar los alumnos
- Qué y cuánto han comprendido
- Cómo pueden aplicar esos conocimientos a nuevas situaciones

La evaluación de conocimientos debe contemplar estos tres aspectos, pues la mera retención de información no es un objetivo relevante del proceso educativo. Una sugerencia es poner la mirada en la calidad del producto realizado por el alumno: ¿Está bien hecho?, ¿Qué procedimientos siguió para hacerlo?, ¿Cuánto tiempo le tomó hacerlo?, ¿Cuánto ha mejorado?

La situación será diferente cuando se trate de evaluar habilidades, ya que ellas pueden evaluarse a través de la propia práctica de los alumnos, a través de los productos que elaboran, de los comportamientos que presentan o del tipo de interacciones que efectúan con las personas y las cosas.

Por otro lado, cuando se desea evaluar actitudes, cobra singular importancia la observación sistemática que hagan los profesores en relación con lo que hacen y/o dicen los alumnos; También es importante la propia discusión-reflexión que se pueda realizar con ellos, así como eventualmente, la aplicación de inventarios destinados a indagar sobre el proceso de desarrollo de actitudes.

Como se puede apreciar, los medios que se utilizarán para evaluar, dependen tanto de la naturaleza de los objetivos como de la naturaleza de las actividades que se hayan previsto. La información que se obtenga de esta evaluación debe ser siempre compartida con los alumnos como una situación más de aprendizaje.

En este sentido, la autoevaluación se constituye en un procedimiento del máximo valor pedagógico para el alumno al ir aprendiendo tanto de sus aciertos como de sus errores.

5.3.3. Consideraciones para la Evaluación del Logro de Objetivos

Algunas consideraciones y criterios que es preciso tener en cuenta al planificar la evaluación del logro de objetivos son las siguientes:

- Es importante que el equipo docente asuma una orientación propia con respecto a la evaluación de los logros o resultados de su proyecto, que defina el tipo de procedimientos e instrumentos que adoptará; sobre todo, en el momento de pensar en los instrumentos de evaluación, ya que éstos deben ser capaces de contener y dar cuenta de las innovaciones pedagógicas que se pretenden introducir a través del PME y de los procesos nuevos que se generarán. En este sentido, se podría decir que, *a procesos de innovación corresponden procedimientos de evaluación también innovadores.*
- Los cambios deseados por el proyecto tienen a los alumnos como centro. Esta orientación no es arbitraria sino que corresponde al sentido que debieran tener los PME; éstos siempre deben estar referidos a mejorar la calidad de los aprendizajes y la formación de los alumnos.
- El proceso de formulación del proyecto no concluirá adecuadamente sin definir procedimientos apropiados de análisis y evaluación de los resultados propuestos. Un proyecto bien diseñado debe incluir la definición del modo en que se verificarán los resultados (instrumentos de evaluación, entrevistas, investigaciones, observación de clases o encuestas, etc.) y de valores cuantitativos o cualitativos de desempeño de los resultados propuestos.

Recordemos que un PME ocupa un lugar intermedio entre el PEI y los proyectos de aula; éstos últimos, han tenido un significativo desarrollo en estos últimos años, de la mano del subsector de Educación Tecnológica, para luego expandirse a diversos subsectores.

En seguida, se presenta un cuadro resumen de las variables a evaluar y las preguntas básicas a responder en todo proyecto.

VARIABLES A EVALUAR	PREGUNTAS BASICAS A RESPONDER
Acciones planificadas	- ¿Se realizaron todas? - ¿Se realizaron oportunamente? - ¿Qué razones impidieron la ejecución de algunas?

Acciones ejecutadas	- ¿En qué grado fueron realizadas? - ¿Se incorporaron acciones no planificadas? - ¿Se justificó su inclusión?
Factores que favorecieron el éxito de las actividades	- ¿Cuáles fueron esos factores? - ¿Son propios del proyecto? - ¿Son internos o propios de la unidad educativa? - ¿Son externos a la unidad educativa? - ¿Cuál fue el grado de incidencia en el proyecto?
Factores que dificultaron el éxito de las actividades	- ¿Cuáles fueron esos factores? - ¿Son propios del proyecto? - ¿Son internos o propios de la unidad educativa? - ¿Son externos a la unidad educativa? - ¿Cuál fue el grado de incidencia en el proyecto?

Realice ejercicio n°5

CLASE 08

6. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PROYECTOS EN EL AULA

Una estrategia de proyectos puede ser un camino para lograr un aprendizaje significativo en el aula, en el marco de la teoría constructivista. Esta estrategia tiene algunas características que se señalan a continuación:

- Es una empresa colectiva dirigida por el grupo curso (el profesor o profesora anima, pero no decide).
- Se orienta a una producción concreta en el sentido amplio de la palabra: texto, periódico, espectáculo, exposición, maqueta, mapa, experiencia científica, baile, canción, producción manual, creación artística o artesanal, fiesta, encuesta, salida, manifestación deportiva, juego, etc.
- Induce un conjunto de tareas en que todos los alumnos pueden implicarse y jugar un rol activo que puede variar en función de sus medios o intereses.
- Suscita el aprendizaje de saberes y de procedimientos de gestión de proyectos (decidir, planificar coordinar, etc.).
- Favorece aprendizajes identificables que figuran en el programa de una o más disciplinas.

Como se puede apreciar, un proyecto es un proceso creativo que permite generar relaciones complejas entre la enseñanza y el aprendizaje. En un proyecto, se pueden distinguir las siguientes etapas:

a) Identificación y planteamiento del problema

Se plantea el problema a resolver partiendo de una necesidad del alumno, del establecimiento escolar o simplemente, de una propuesta del profesor basada en el entorno cotidiano.

b) Delimitación y estudio del problema

Se trata de delimitar, contextualizar y proyectar la solución, en base a la interpretación personal de la propuesta y las posibilidades reales de ejecución de la misma.

El alumno debe dar soluciones a los problemas analizando objetos tecnológicos, tanto el conjunto como los subconjuntos de que se componen y sus vínculos con el mundo que los rodea, experimentando con los componentes o subconjuntos que pueden aportar soluciones, proyectando e inventando.

c) Planificación diseño y construcción

Se trata de llevar a cabo la solución diseñada dándole un cuerpo real, utilizando los medios materiales, poniendo en práctica las habilidades, destrezas, normas de seguridad, etc.

d) Evaluación o comprobación

Tanto técnica como económica social. Se trata de examinar los errores para corregirlos, probar diversas soluciones, volver a construir en caso necesario; analizar la implicación social de la máquina construida, su costo, posibilidades de venta, aspectos comerciales, etc. analizar la idoneidad del proceso seguido en la resolución.

e) Memoria

Informes, planos y reflexiones que en definitiva dan cuerpo y consistencia técnica, que aportan contenido escolar a la actividad desarrollada.

Un proyecto de aula puede tender también hacia temas relevantes, sociales, ambientales, etc., que apunten al desarrollo de una conciencia crítica en el alumno y en definitiva, a un aprendizaje significativo. A continuación, se señala un ejemplo:

ACCIÓN DE PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

La Educación Ambiental, implica fundamentalmente, la realización de acciones de protección, como algo esencial para la continuidad de la vida sobre la Tierra y como producto de la intergeneracionalidad; es así, como en toda acción de protección ambiental, podemos distinguir las siguientes etapas:

- ✓ EDUCAR
- ✓ DETECTAR
- ✓ DENUNCIAR
- ✓ PROTEGER

Con los alumnos se puede trabajar de la siguiente manera:

- En la Ciudad, Barrio o Población, en cada calle o esquina se está contaminando, transgrediendo así el derecho que tiene rango constitucional de vivir en un medio ambiente libre de contaminación. Esta conciencia ecológica debe ir desde el hecho de no botar basura en el suelo hasta una industria contaminante o el corte del bosque nativo, es decir, desde lo sencillo a lo complejo.
- Se pide a los alumnos que señalen las formas de contaminación que se dan en su entorno inmediato, incluyendo la sala de clases, el colegio o liceo hasta su barrio; éstas se pueden jerarquizar y clasificar, introduciendo poco a poco conceptos técnicos.
- Luego se pide que sugieran formas de denunciar los hechos y proteger el medio ambiente.
- Estas acciones pueden ser muy variadas, como por ejemplo; cartas a medios de comunicación, a las autoridades correspondientes, hojas informativas, paneles y diarios murales, etc. Esto puede llevar a los alumnos a decidirse a mantener un órgano de difusión permanente como una revista o boletín.
- Las acciones de protección, pueden ir desde interponer un recurso de protección ante los tribunales de justicia, boicotear el producto de alguna empresa, hasta realizar campañas de plantación de árboles y creación de áreas verdes.

Una estrategia de proyectos, es clave en el desarrollo de Objetivos Fundamentales Transversales. Diversos autores, le han otorgado un papel especialmente relevante en la formación de ciudadanos, tema que se presenta como una imperiosa necesidad en el mundo actual.

CLASE 09

6.1. Estrategia de Proyectos y Formación de Ciudadanos

La formación de ciudadanos para la democracia en la escuela, implica necesariamente el desarrollo de prácticas de participación de los alumnos en los asuntos que conciernen a toda la comunidad escolar, en el entendido que la escuela constituye un espacio público de participación, y que además, es deber de la escuela formar a los ciudadanos para su incorporación a la sociedad.

Sin embargo, en la realidad la escuela se constituye más bien, en un ambiente autoritario y jerarquizado en donde las relaciones se dan desde la óptica del poder.

Pero a pesar de lo anterior, no se puede caer en el pesimismo, y se deben examinar los caminos por los que la natural inquietud juvenil puede llevar, de la mano de métodos de enseñanza -que como parte de la clase o como práctica autónoma de los alumnos- se logren desarrollar aprendizajes significativos que permitan su formación ciudadana.

Es así, como se hace necesario examinar si una metodología de proyectos aporta en el desarrollo de habilidades y actitudes necesarias en un ciudadano democrático, y qué habilidades y actitudes desarrolla en el alumno su práctica.

Dicha metodología se ha renovado en el marco de la teoría de la pedagogía crítica y del constructivismo. Es por ello, que se puede preguntar:

¿Existe relación entre las prácticas de participación y autonomía de los alumnos en la escuela, autogeneradas a través de una metodología de proyectos, y la formación de ciudadanos para la democracia?

Los valores propios de una democracia son posibles de aprender, pero no por mero discurso sino por vivencia. Es en este contexto, que al formular los Objetivos Fundamentales Transversales para la educación chilena, el Ministerio de Educación (1998) señaló que éstos se concretan, entre otros caminos, en el ambiente en recreos y actividades definidas por los jóvenes.

Se hace hincapié en este último aspecto, el cual dice relación con actividades autogeneradas por los jóvenes, realizaciones concretas que se inscriben dentro de una estrategia de proyectos, en que el docente sólo actúa como facilitador, pero en que la toma de decisiones se encuentra en manos de los alumnos.

Pero, ¿dónde se encuentran las bases teóricas que han permitido revitalizar la estrategia de proyectos y convertirla en una fuente de aprendizaje de los valores y destrezas que permitirán mejorar las condiciones en que los alumnos se incorporan a la vida pública?

La concepción crítica de la pedagogía, *“afirma que el espacio y la sociedad no son neutros, porque son el resultado del proceso histórico a través del cual las personas y los grupos humanos lo han organizado y transformado”* (Benejam, 1997: 40).

Es decir, que las relaciones de explotación, la destrucción del ambiente, la mala calidad de vida de las mayorías, son construcciones sociales y por lo tanto, no corresponden de ninguna manera a un determinismo natural. Esto nos muestra, que es posible cambiar la realidad.

“Paralelamente, en el campo de la pedagogía, se argumenta que la escuela tampoco es neutra, que cumple una función social y política, de manera que lo que la escuela enseña y lo que los alumnos aprenden, responde a los intereses de las estructuras de poder” (Benejam, 1997: 40).

Lo que se aprende en la escuela es intencionado; responde a intereses económicos o ideológicos de grupos de poder o del Estado. Frente a esto, cabe sólo asumir dicha realidad y resignarse a ella o intentar, a través de la escuela, formar individuos capaces de desarrollar un pensamiento autónomo y crítico.

Frente a esto Benejam (1997: 41), nos señala que, *“Lo relevante para la enseñanza es que el alumno sea cada vez más consciente de su propio sistema de valores, sea capaz de hacer una reflexión crítica de lo que piensa y quiere y pueda pensar posibles alternativas”*.

De acuerdo a este autor, las Ciencias Sociales han encontrado apoyo en la teoría comunicativa de Habermas, lo que ha llevado a proponer una racionalidad basada en la autocomprensión, de manera que la persona sea consciente de lo que piensa y de que este pensar está influido por su contexto cultural, social y afectivo. La conciencia de la limitación del propio pensamiento, realza la necesidad del diálogo para contrastar lo que uno piensa con la visión de los demás. *“De la negociación del diálogo, surge el reforzamiento o confirmación del pensamiento o se establece una negociación dialéctica entre distintas interpretaciones”* (Benejam, 1997: 43).

El desarrollo del juicio crítico en los alumnos, se convierte en una necesidad, ya que es la única manera de que sea capaz de analizar la realidad y formar su propia opinión sobre lo que le rodea. Sin embargo, dado que los demás pueden desarrollar opiniones divergentes sobre un mismo hecho y que a raíz de eso es posible establecer un diálogo entre los integrantes de una comunidad acerca de las cosas que les afectan a todos, el trabajo cooperativo cobra gran importancia.

En la escuela, más que el currículum explícito, lo que verdaderamente va a influir en el desarrollo de una mentalidad crítica, es el tipo de relaciones que se producen en ella, el llamado currículum oculto.

A la visión crítica, se ha sumado la teoría constructivista. Benejam (1997), dice que según Vygotsky, *“el sujeto no aprende por imitación como decía el conductismo, ni construye el conocimiento como decía Piaget, sino que, literalmente, reconstruye las experiencias personales que tiene cuando interactúa con su medio social con lo que afirma que el conocimiento es, a la vez, un producto personal y un producto social”* (Vygotsky, 1977, citado en Benejam, 1997: 55).

Desde su nacimiento, el niño se ve enfrentado a una serie de experiencias de aprendizaje empírico, desordenado y caótico, pero que responden a sus vivencias y por lo tanto, se basan en las relaciones que establece y las características culturales del ambiente en que se encuentra inserto, esto va constituyendo un saber vulgar.

“El saber vulgar se basa en el descubrimiento espontáneo y empírico del mundo exterior y en los conceptos inducidos que el individuo capta de su entorno social por impregnación” (Benejam, 1997: 55).

Lo anterior, va a ser de gran importancia cuando el alumno se someta a una educación formal y sistemática en la que tenga un acercamiento al saber científico.

“De esta manera, el alumno comprende aquello que tiene una relación con lo que ya sabe; en cambio, descuida, ignora, pasa de largo, le resbalan por la mente aquellos hechos o ideas que le son extraños, que no se relacionan con su experiencia ni tienen ninguna conexión con sus estructuras mentales previas”
(Benejam, 1997: 56).

Es el docente el que debe detectar la base desde la cual partir con cada alumno, sus experiencias previas, llegando a lo más concreto para desde allí, conducirlo a lo más abstracto.

“El papel del docente en el proceso de aprendizaje, es a la vez el de facilitador y el de transmisor porque parte de la lógica del alumno y lo conduce, progresivamente, a pensar según la lógica de la ciencia” (Benejam, 1997: 57).

Pero ¿qué modelo de escuela es la que emana de dichas concepciones?

No se plantea una escuela conformista. *“Por el contrario, puede llegar a proponer la construcción de un conocimiento dialéctico y crítico centrado en cuestiones socialmente relevantes y urgentes” (Benejam, 1997: 58).*

Se señala que en este contexto se busca el desarrollo de una opinión crítica por parte del alumno, que éste sea capaz de entrar en un proceso de diálogo y negociación con los integrantes de la comunidad; es por eso que se deben buscar las estrategias que permitan el desarrollo de dichos aprendizajes.

Se ha demostrado que los métodos más coherentes con estos principios, son los métodos interactivos de enseñanza. Estos métodos se fundamentan en el predominio de la actividad del propio alumnado que reelabora los conocimientos por medio de la interacción con otros compañeros y compañeras y con el docente; se priorizan estrategias como el estudio de casos, los proyectos, las investigaciones para comprobar hipótesis, la resolución de problemas o las simulaciones (Quinquer, 1997).

CLASE 10

Si bien es cierto que los métodos utilizados en las clases siguen siendo predominantemente expositivos y que, por otro lado, las relaciones que se producen en la escuela continúan teniendo un carácter jerárquico y autoritario, no es menos cierto, que los alumnos se encuentran en constante búsqueda de espacios de participación, y constantemente generan proyectos, buscando satisfacer con ellos, algunas de sus necesidades.

Sin embargo, al impulsar una serie de acciones en función de determinado objetivo, en forma planificada y sistemática, los alumnos se enfrentan a experiencias de aprendizaje que les permiten desarrollar aquellos valores y habilidades que apuntan a una formación ciudadana.

En la escuela podemos encontrar el desarrollo de una estrategia de proyecto bajo el esquema de una clase y con participación del docente, o bien, fuera de la clase como iniciativa de los alumnos y muchas veces, como una propuesta a la escuela. Consideramos

que en ambas circunstancias nos encontramos, esencialmente, frente a la misma estrategia con similares consecuencias para los alumnos.

Según Quinquer (1997), un trabajo por proyectos se caracteriza porque se propone a los estudiantes un tema a desarrollar o una idea a realizar o bien, ellos mismos los escogen, se planifican las tareas necesarias para conseguir su objetivo, se ejecuta o se materializa esta idea, se presentan en el marco del grupo clase, de la escuela o en otro contexto y se evalúan el proceso y el resultado.

A través de dicho método interactivo, los alumnos desarrollan una serie de habilidades y valores que son coincidentes con los necesarios para su formación ciudadana, de manera que una metodología de proyectos subraya aspectos como la iniciativa y el protagonismo de los estudiantes, así como sus posibilidades para crear situaciones de comunicación interpersonal, para el análisis y la resolución de problemas y para la globalización de los contenidos (Quinquer, 1997).

Este método enfrenta al alumno con la realidad, con los mismos problemas que va a enfrentar en la vida cotidiana fuera de la escuela, lo prepara para participar en la vida pública y lo ejercita en la superación de los obstáculos que se presenten.

“Un proyecto enfrenta verdaderos problemas que no son ejercicios escolares, sino problemas por resolver y obstáculos que el grupo debe salvar para llegar a su fin, de modo que, la existencia de un verdadero desafío acerca el trabajo escolar a situaciones que se podrían encontrar en la vida: hacer una encuesta, organizar un concurso, una fiesta o una jornada deportiva, montar un espectáculo, escribir una novela, editar un periódico, hacer una experiencia científica, filmar una película, mantener correspondencia con compañeros lejanos, crear un centro de recursos o proponer el arreglo o equipamiento de un lugar, no son prácticas puramente escolares”
(Perrenoud, 2000: 314).

Al realizar actividades propias de la comunidad, esenciales en la marcha de la ciudad o del país, el alumno va constituyéndose como un ciudadano al cual le interesan los asuntos que afectan a dicha comunidad.

“Estas incursiones en mundos sociales, ya sean directas o indirectas porque son evocadas al filo de las operaciones, forman parte de la construcción de una cultura general y de una educación para la ciudadanía, pues comprender la sociedad es entrar en contacto con sus múltiples rodamientos, ¡al menos, tantos como conocer su Constitución!”
(Perrenoud, 2000: 315).

La estrategia de proyectos, permite el desarrollo de múltiples aprendizajes, las que dicen relación con el trabajo cooperativo, en equipo, lo que implica diálogo y negociación.

Es así, como de acuerdo a Perrenoud (2000), un proyecto obliga a cooperar y en consecuencia, a desarrollar una serie de competencias como las siguientes: saber escuchar, formular propuestas, negociar compromisos, tomar decisiones y cumplirlas. También obliga a ofrecer o pedir ayuda, a compartir sus preocupaciones o sus saberes; a saber distribuir las tareas y a coordinarlas; a saber evaluar en común la organización y el avance del trabajo; manejar, de manera conjunta, tensiones, problemas de equidad o de reconocimiento, fracasos.

A lo anterior se agrega, un trabajo sobre las competencias de comunicación escrita (planes, memos, correspondencia, pasos a seguir) y oral (argumentación, animación, compartir saberes, etc.), como herramientas funcionales de la cooperación.

Realice ejercicio n°6

El aprendizaje de los modos concretos de hacerse oír en un grupo y de influir en las decisiones colectivas, de manera de poder reconocerse en ellas, constituye un elemento clave en el desarrollo de una metodología de proyectos.

Lo anterior se relaciona con las estrategias de argumentación, las capacidades de reformulación y de ajuste de divergencias, los puntos de acuerdo y el trabajo por hacer.

Podemos decir, que ellas constituyen lo central del manejo de proyectos. No se trata sólo de habilidades, sino de saberes sobre las instituciones, el poder, la decisión, los dispositivos de trabajo eficaz (Perrenoud, 2000).

Este trabajo cooperativo tiene también una serie de repercusiones individuales. “Es una fuente mayor de confianza en sí y de identidad, los que son a su vez ingredientes preciosos con respecto al saber, al deseo de aprender y al sentimiento de ser capaz” (Perrenoud, 2000: 317).

Una estrategia de proyectos se convierte así, en un camino lleno de posibilidades y aún poco explorado, que permite un mejor desarrollo de la ciudadanía, lo cual se inscribe dentro de los deberes clásicos de la escuela.

CLASE 11

“Se dice con fuerza que la escuela debe desarrollar la ciudadanía, la identidad, la solidaridad, la autoestima, el espíritu crítico. Menos a menudo nos preguntamos en qué marco deben situarse estos aprendizajes. Las metodologías de proyectos crean dinámicas de cooperación, exigen una fuerte implicación y chocan con verdaderos obstáculos. Es por ello, que se enfrentan con los demás y con lo real en gran magnitud, lo que ayuda a cada cual a construirse como persona, a unirse a los otros y también, a diferenciarse de ellos” (Perrenoud, 2000: 317).

En definitiva, de acuerdo a lo señalado por este autor, un proyecto es una empresa colectiva dirigida por el grupo curso (el profesor o profesora anima, pero no decide). Se orienta a una producción concreta (en el sentido amplio: texto, periódico, espectáculo, exposición, maqueta, mapa, experiencia científica, baile, canción, producción manual, creación artística o artesanal, fiesta, encuesta, salida, manifestación deportiva, juego, etc.). Induce un conjunto de tareas en que todos los alumnos pueden implicarse y jugar un rol activo que puede variar en función de sus medios o intereses. Suscita el aprendizaje de saberes y de procedimientos de gestión de proyectos (decidir, planificar, coordinar, etc.). Favorece aprendizajes identificables que figuran en el programa de una o más disciplinas.

Realizando un cruce entre los principios que deben guiar la formación de un ciudadano para la democracia, y los valores y competencias que se pueden desarrollar a partir de una estrategia de proyectos, se ha llegado a una síntesis de los principales aspectos que se pueden o deben desarrollar en los alumnos:

- Ejercicios de grados crecientes de libertad y autonomía.
- Desarrollo de habilidades para enfrentar y resolver problemas.
- Desarrollo de trabajo cooperativo (decidir, planificar, coordinar, formular propuestas, distribuir tareas y responsabilidades y evaluación de lo elaborado).
- Mecanismos de toma de decisiones y superación de conflictos (diálogo o ajuste de divergencias, negociación o reformulación del proyecto y consenso o puntos de acuerdo).
- Conocimiento de sí mismo, de las potencialidades y limitaciones de cada uno.

De este modo, se puede contar con una guía que permita vislumbrar con mayor claridad, si es efectivo o no el aporte que en la formación de ciudadanos, tiene una estrategia de proyectos.

"Por otro lado, si vemos la cultura y la política como lugares propicios para la lucha, el trabajo antihegemónico (subordinado o supeditado) se convierte en fundamental. Si la forma y contenidos culturales, y el Estado (al igual que la economía) son intrínsecamente contradictorios, y si tales contradicciones las viven tanto profesores como alumnos en la escuela, el alcance de las posibles acciones crece considerablemente" (Apple, 1994: 177).

Es así, como no podemos pensar que en la escuela sólo se va a desarrollar una mentalidad crítica en los alumnos a partir de una estrategia de proyectos, ya que en ella también se reproducen formas de resistencia (Apple, 1994).

Formas de resistencia, propias de la vida cotidiana, conflictos que son producto de visiones distintas de la realidad y de intereses diversos.

En conclusión, vivimos insertos en relaciones de poder y dependencia en donde la escuela juega un rol de transmisora de cultura, pero no de una cultura neutra sino que de acuerdo a lo que los grupos de poder han logrado conformar.

Pero, a pesar de todo, la escuela se puede transformar en un espacio donde sea posible el desarrollo de una mentalidad crítica en los alumnos, lo que va a depender del currículum oculto del establecimiento.

Uno de los elementos que más puede ayudar en tal sentido, es el trabajo cooperativo, ya que el alumno puede desarrollar procesos de diálogo y negociación y una serie de competencias que le ayudarán en su formación ciudadana.

El aprendizaje de los alumnos, se facilita en la medida en que se parte de hechos socialmente relevantes sobre los que el alumno pueda conformar una opinión y argumentar en un sentido u otro.

Los métodos de trabajo más coherentes con dichos postulados, lo constituyen los métodos interactivos de enseñanza, especialmente el método de proyectos; de este modo, a través de un método de proyecto, los alumnos van a poder desarrollar aquellos aprendizajes propios de un ciudadano para la democracia, ya que va a comprender cómo funciona la sociedad.

A través del método de proyectos, el alumno va a enfrentar una serie de problemas y va a buscar la mejor manera de resolverlos.

En este contexto, no nos queda más que responder afirmativamente frente a la interrogante que nos formulábamos sobre la relación existente entre las prácticas de

participación y autonomía de los alumnos en la escuela, autogeneradas a través de una metodología de proyectos, y la formación de ciudadanos para la democracia.

Sin embargo, cabe preguntar si la práctica de este método es suficiente para lograr una buena formación ciudadana o sólo es una gota de agua dentro de un mar de autoritarismo y coerción.

Es por eso, que podemos reiterar la interrogante antes señalada.

¿Existe relación entre las prácticas de participación y autonomía de los alumnos en las escuelas autogeneradas a través de una metodología de proyectos y la formación de ciudadanos para la democracia?

Se ha contextualizado este problema en el marco de los nuevos requerimientos de estos tiempos.

En efecto, el paradigma postmoderno nos presenta un nuevo contexto en cuyo marco debemos releer la realidad. La educación no escapa a esto, si quiere estar a la altura de los tiempos, debe poner en el centro del aprendizaje, la capacidad de trabajo en equipo y las acciones colaborativas, lo que no solamente va a tener implicancias en el terreno laboral sino que se constituye en elemento esencial en la formación de una nueva ciudadanía.

Hoy más que nunca, el Estado ha perdido protagonismo y la existencia de una sociedad civil fuerte y organizada, es el único control al mercado. Lo anterior, sólo es posible si se cuenta con ciudadanos que participen en la vida pública. En este sentido, la educación juega un rol clave si apunta a desarrollar una sólida formación en torno a aquellos valores que permitan construir una sociedad guiada por la solidaridad y la tolerancia.

En la actualidad se requieren organizaciones flexibles donde prime la creatividad, la participación, el trabajo colaborativo, a partir de un liderazgo democrático.

Esto es así, ya que de acuerdo a lo que plantea Hargreaves (1996), los tipos de organizaciones con más probabilidades de prosperar en el mundo, son las caracterizadas por la flexibilidad, la adaptabilidad, la creatividad, el aprovechamiento de las oportunidades, la colaboración, el perfeccionamiento continuo, una orientación positiva hacia la resolución de problemas y el compromiso para maximizar su capacidad de aprender sobre su ambiente y sobre ellas mismas.

CLASE 12

Otro aspecto esencial de esta época, lo constituye la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, y la equidad de género.

De este modo, se debe desarrollar en los alumnos, capacidad de resolución de problemas, identificar las oportunidades, capacidad para establecer la relación entre quienes

resuelven los problemas y quienes los identifican. Lo anterior, requiere de ambientes escolares adecuados y de aprendizajes cooperativos.

En definitiva, es necesario generar nuevas competencias en nuestros alumnos: trabajo en equipo, capacidad para la resolución de problemas, pensamiento crítico, entre otras muchas actitudes y habilidades que deben desarrollar.

Pero no sólo debemos pensar desde una perspectiva económica, ya que en la actualidad nos debatimos entre dos polos, un ciudadano consumidor y un ciudadano para la democracia con mentalidad crítica, preocupado no sólo del interés individual sino que también de la sociedad.

En este estado de cosas, la responsabilidad de la escuela es enorme, especialmente si consideramos que ella constituye un espacio público de participación en donde se generan distintos niveles de comunicación y por lo tanto, según Beltrán (2000), consensos y disensos. Lo anterior, implica un espacio de participación en la toma de decisiones relativas a los asuntos públicos, es decir, aquéllos que afectan a la comunidad.

Es por eso que se necesitan ciudadanos que desarrollen un espíritu crítico, lo cual no se genera en forma aislada, sino en el compartir con otros. De manera que la educación tiene un doble papel, ser un instrumento para la conquista de la autonomía y de la libertad, y a la vez, fomentar el establecimiento de lazos sociales para el acercamiento hacia los demás y para la convivencia pacífica con ellos cuando menos (Gimeno, 2001).

Sin embargo, en la mayoría de las escuelas predomina un modelo autoritario y jerárquico y excluyente en la toma de decisiones, lo cual es contradictorio con la idea de que la escuela constituye un espacio público de participación, ya que de acuerdo a Beltrán (2000), en ella se produce socialización en pautas colectivas de actuación, de formación de subjetividades, de constitución de identidades sociales.

A menudo, la participación de los alumnos es negada o canalizada a través de mecanismos de participación formal que la convierten en acrítica o bien, se descalifica la opinión de los alumnos por cuanto ella no corresponde a expertos con conocimiento especializado en el tema.

Lo anterior, impulsa a los alumnos a buscar otros caminos por los cuales llevar adelante sus iniciativas y su crítica, de modo que generarán sus propias prácticas de participación y conversación política.

La Reforma Educacional chilena, a través de los llamados Objetivos Fundamentales Transversales, señala los aspectos que se deben desarrollar en los alumnos en la perspectiva de su formación ciudadana.

Sin embargo, a pesar de lo establecido en el currículum explícito, debemos tener claro que los valores se aprenden por modelamiento y no por discurso; dicho aprendizaje se logra cuando converge el deber ser con el ser, la teoría con la práctica, especialmente en el plano ético y moral, ya que en este plano se requiere actuar con coherencia.

Esta coherencia debe reflejarse en la forma en que se relacionan los distintos integrantes de la comunidad educativa; es por eso que uno de los aspectos que se señalan como adecuados para el aprendizaje de dichos valores y el desarrollo de ciertas habilidades, lo constituye el ambiente en recreos y actividades definidas por los jóvenes (Mineduc, 1998).

Se hace evidente que los jóvenes, al encontrar cerrados los espacios de participación, generarán sus propias actividades y, en definitiva, sus propias formas de relacionarse; las que en cierto grado, escapan al control de la jerarquía de la escuela.

De manera que una estrategia de proyectos que les permita proponer y ejecutar por sí solos actividades de su gusto y que, en definitiva, satisfagan algunas de sus necesidades, es coherente con lo anterior.

Al realizar actividades propias de la comunidad, esenciales en la marcha de la ciudad o del país, el alumno va constituyéndose como un ciudadano al cual le interesan los asuntos que afectan a dicha comunidad.

Este trabajo cooperativo tiene también una serie de repercusiones individuales.

“Es una fuente mayor de confianza en sí y de identidad, los que son a su vez, ingredientes preciosos con respecto al saber, al deseo de aprender y al sentimiento de ser capaz” (Perrenoud, 2000: 317).

Una estrategia de proyectos se convierte así, en un camino pleno de posibilidades y aún poco explorado que permite un mejor desarrollo de la ciudadanía, lo cual se inscribe dentro de los deberes clásicos de la escuela.

Finalmente, es necesario recordar que para que todo proyecto en Educación, sea éste, a nivel institucional constituido por el Proyecto Educativo Institucional, a nivel de plantel con el Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME), o a nivel de aula, sea posible, requiere de parte de los profesionales de la educación y los diversos actores educativos, un compromiso,

profesionalismo y auténtico interés en el desarrollo integral de los alumnos y alumnas que alberga el establecimiento educativo.

Realice ejercicio nº7