



MINISTERIO DE
**EDUCACIÓN
Y CULTURA**



MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

Año 2015

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

RESPONSABLES:

Paraguay		Japón
Viceministerio de Educación para la Gestión Educativa	Viceministerio de Educación Superior	Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)
<ul style="list-style-type: none"> Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo Dirección General de Curriculum, Orientación y Evaluación Coordinación Departamental de Supervisión Educativa <ul style="list-style-type: none"> – Dpto. Alto Paraná – Dpto. Itapúa – Dpto. Caazapá – Dpto. Caaguazú 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección de Formación Docente Institutos de Formación Docente <ul style="list-style-type: none"> ✓ CRE Ciudad de este ✓ CRE Encarnación ✓ IFD Santa Clara ✓ IFD Capitán Miranda ✓ IFD María Auxiliadora ✓ IFD Yatytay ✓ IFD Caazapá ✓ IFD Yuty ✓ IFD San Juan Nepomuceno ✓ IFD Caaguazú ✓ IFD Coronel Oviedo ✓ IFD San José de los Arroyos 	Expertos Japoneses de la JICA <ul style="list-style-type: none"> Masayo Otani Go Kimura

FICHA TÉCNICA

Elaboradores

Unidad de Gestión Escolar	Colaboradores	Corrección y Validación	Asistencia Técnica
<ul style="list-style-type: none"> Mónica Murto Magdalena Silvero Ana Aida Santander 	<ul style="list-style-type: none"> Juan Speratti Néstor González 	<ul style="list-style-type: none"> Zonia Centurión Isabel Roa Shirley Vallejos. Tutores de IFD 	<ul style="list-style-type: none"> Nancy Oilda Benitez Rosana Laconich

En el material se tuvo en cuenta la equidad de género. Para facilitar la lectura, hemos optado por enunciados genéricos.

RESOLUCIÓN

PRESENTACIÓN

El sistema educativo paraguayo establece los proyectos educativos de carácter nacional, departamental, institucional, de área y de aula como parte de su política de concreción curricular concibiendo que “la promoción de los diversos proyectos como política de Estado abre mayores posibilidades para la plena asunción de la institución escolar como unidad de cambio, así como de su equipo de trabajo como sujeto de decisiones y no sólo como ejecutor o intermediador de las decisiones que se tomen por las autoridades políticas” (Braslavsky y Gvirtz, 2000).

De estos cinco niveles mencionados, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) ocupa un espacio importante en la agenda del Ministerio de Educación y Cultura pues “la institución educativa como unidad de cambio e innovación, asumirá la construcción y reconstrucción del currículum como un proceso de investigación-acción centrado en la práctica educativa del equipo directivo, técnicos/as, docentes y los estudiantes asumirán dicho proceso como verdaderos autores de especificación curricular en el marco del Proyecto Educativo Institucional” (Del Currículum Nacional al Institucional, MEC, 2002).

A partir de lo expuesto y en el marco de la puesta en práctica de una gestión escolar eficiente, el “Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local” MEC – JICA pone al alcance de los actores educativos el **Manual de Orientación para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar**, se ajusta la primera versión incorporando al PEI proyectos en las demás dimensiones en la gestión con ejemplos sencillos, en la construcción y para la implementación de los mismos, concibiéndola como un espacio de planificación participativa que emprende la institución educativa con el deseos de responder articulada y satisfactoriamente a las expectativas y necesidades de los miembros que la componen.

En el presente material se propone un estilo de trabajo que facilite la participación de todos los actores educativos, donde los directivos, docentes, alumnos, padres de familias y autoridades locales, asuman el compromiso de analizar la realidad institucional con la finalidad de organizar y planear en equipo, alternativas de solución a problemas que devienen de la praxis educativa. La participación es la clave del éxito de las instituciones educativas comprometidas con el cambio. La escuela que se aspira tener, es la escuela que se comprometen a construir día a día quienes la conforman. De esta forma se hará realidad aquella frase que aún sigue vigente y que cada vez cobra más fuerza: “Educación, compromiso de todos”.

INTRODUCCIÓN

El manual de Orientaciones Gestión Escolar es un documento que permite ser utilizado en las instituciones educativas como herramienta de auto formación dirigida al equipo de Gestión Escolar Institucional al equipo Directivos y Docente con la finalidad de servir de apoyo en la planificación de actividades institucionales que respondan a las necesidades e intereses locales. Está organizado en secciones referidas al proceso de construcción, conducción y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), y su finalidad es la de mejorar la gestión que dichos actores educativos emprenden a diario.

Para la elaboración del material se conformó un equipo técnico integrado por referentes de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, Dirección de Instituciones Formadora de Docentes y Dirección General de Curriculum Orientación y Evaluación, quienes trabajaron conjuntamente con expertos de la JICA en cuatro departamentos focalizados (Itapúa, Alto Paraná, Caaguazú y Caazapá) con capacitaciones dirigidas a Tutores de IFDs, Supervisores Educativos, referentes técnicos de Supervisión y Coordinación Departamental, y Directores de Escuelas Centro, a partir de las experiencias logradas en la implementación de los proyectos con la recopilación de saberes proporcionados por los diferentes actores educativos a nivel departamental, como resultado del proceso de capacitación, elaboración e implementación surge la versión final la cual fue validada por los IFD y por la Dirección del Curriculum.

Como puede apreciarse, son varios los actores sociales que participaron en la concreción de este material, la finalidad del mismo radica en que todas las instituciones de la educación escolar básica cuenten con un PEI que responda a la realidad de cada una de ellas, de tal forma a lograr que la gestión que emprendan sus integrantes, contribuya al mejoramiento de los aprendizajes de los niños y niñas de este país.

A fin de garantizar las buenas prácticas en las instituciones educativas que cuentan con su Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y Proyecto Áulico(PA)en la dimensión pedagógica, Proyecto Comunitario (PC) en la dimensión Comunitaria, PC en la dimensión organizacional estructural y el presupuesto de las actividades planificadas en la dimensión administrativa financiera se propone un estilo de trabajo que facilite la participación de todos los actores educativos, donde los directivos, docentes, alumnos, padres de familias y autoridades locales, asuman el compromiso de analizar la realidad institucional con la finalidad de organizar y planear en equipo, alternativas de solución a problemas que surgen día a día en el ámbito escolar. La participación es la clave del éxito de las instituciones educativas comprometidas con el cambio.

En este contexto se menciona a los estamentos involucrados con sus respectivas funciones como impulsores y facilitadores de la participación y acción, al organizar y dinamizar acertadamente equipos de trabajo de forma a lograr los objetivos esperados.

FUNCIONES DE LOS ESTAMENTOS INVOLUCRADOS

(Según la Ley General de Educación, Estatuto del Educador y Resoluciones del MEC)

Las funciones de los actores involucrados en una gestión institucional que genere calidad en los procesos educativos están determinadas de las siguientes maneras en los siguientes documentos institucionales.

Resolución N°. 12560 Por la cual se establece el perfil y las funciones para los equipos técnicos de supervisiones educativas, dependientes de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo de este Ministerio.

Resolución N°. 2309/07 Por la cual se establece el perfil y las funciones para las supervisiones educativas dependiente de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo de este Ministerio.

CAPÍTULO I

GESTIÓN ESCOLAR

I. GESTIÓN ESCOLAR

1. DEFINICIÓN

La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Se puede definir como *“el conjunto de acciones, relacionados entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución educativa para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en–con para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la comunidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes”*¹.

2. LAS DIMENSIONES

Las cuatro dimensiones de la gestión escolar se contemplan en el PEI, a través del cual se va desarrollando la participación de toda la comunidad educativa y el liderazgo, principalmente de los directivos. Para la buena gestión escolar se debe tener en cuenta la totalidad de las dimensiones, que le dan sentido a una institución educativa. Al respecto, en el material “Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar” (MEC, 1996), se establecen las cuatro dimensiones de la gestión escolar, que se presenta a continuación:

Dimensión Pedagógico Curricular	:	Hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución educativa en la sociedad.
Dimensión Comunitaria	:	Apunta a las relaciones entre la sociedad y la institución, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc.
Dimensión Administrativo Financiera	:	Incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.
Dimensión Organizacional Estructural	:	Constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento.

¹ MEC, “Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar”, 1996

3. GESTIÓN PARTICIPATIVA

En el marco de la Reforma Educativa se plantea una gestión participativa que busca desarrollar trabajos colaborativos; donde los directivos, docentes, alumnos, padres de familias y autoridades locales, asuman mayor protagonismo en la toma de decisiones que genere cambios educativos en las instituciones escolares. Esta participación debe ser asumida con compromiso y gran desafío en la construcción de una nueva forma de hacer escuela, esto significa que la institución educativa debe transformarse en una organización inteligente que genere situaciones de los aprendizajes en los alumnos.

Una manera de hacer realidad la gestión participativa es a través de la conformación de un equipo representado por los distintos actores de la escuela. En el contexto de programas y proyectos de mejoramiento es denominado a este equipo como “Equipo de Gestión de Instituciones Educativas” (EGIE) (Resolución N°.15917/2015 y Resolución N°.19324/2015). Este equipo constituye un grupo de personas que se desenvuelven con cierta autonomía bajo el liderazgo del director de la escuela; conformado por el director, vicedirector, representante de docentes, representante de padres y representante de alumnos, quienes son elegidos por sus pares. Los miembros se agrupan según la misión que deben emprender como equipo de trabajo, orientado por el objetivo general del proyecto educativo institucional (PEI).

Su función es facilitar y hacer posible un trabajo colectivo, cooperativo y más autónomo entre los docentes, director, vicedirector, padres, alumnos y la comunidad en general. Es decir, la escuela debe ser sostenida y mejorada en todas las dimensiones de la gestión escolar por estos actores mencionados.



MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Los espacios de participación protagónica de los actores se dan como se representa en el siguiente cuadro:

Actor	Docentes	Padres	Alumnos/as	Director
Espacios de participación	<ul style="list-style-type: none">• Círculos de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">• Encuentros Comunitarios.• Asociación de Cooperación Escolar (ACE)	<ul style="list-style-type: none">• Gobierno o Consejo Escolar• Centro de estudiantes	<ul style="list-style-type: none">• Círculos de Gestión

Estos espacios a su vez se articulan a través de espacios colectivos, donde participa la totalidad de la comunidad escolar. Se consensuan las propuestas de trabajo y se hace el seguimiento de los compromisos asumidos por cada actor.

Una herramienta para llevar adelante la gestión escolar participativa es el PEI, que constituye un espacio de participación dado en la escuela, que debe ser aprovechado para la toma de decisiones con respecto a la vida institucional.

La cultura institucional juega un papel muy importante en el contexto del PEI, pues de la misma depende que los actores educativos se involucren “sinceramente” en los procesos de elaboración, ejecución y evaluación de dicho proyecto. Una institución cuya cultura sea de participación tiene asegurada óptimos resultados, por el contrario una institución en que la participación sea tan sólo un “ideal” está lejos de alcanzar los objetivos propuestos. De ahí la importancia de que todos los actores educativos tengan la oportunidad de “actuar” para transformar la realidad que les rodea.

La participación de los representantes de todos los actores se puede desarrollar en varios niveles según menciona el material “Talleres de sensibilización escuela comunitaria” del Proyecto A.M.A.R.

Primer nivel es la colaboración: la autoridad llama a las demás personas a colaborar con una idea, planificada y decidida. Entonces deben trabajar en esa idea, pero no discutirla. Esta forma de participación limita el poder de las personas.

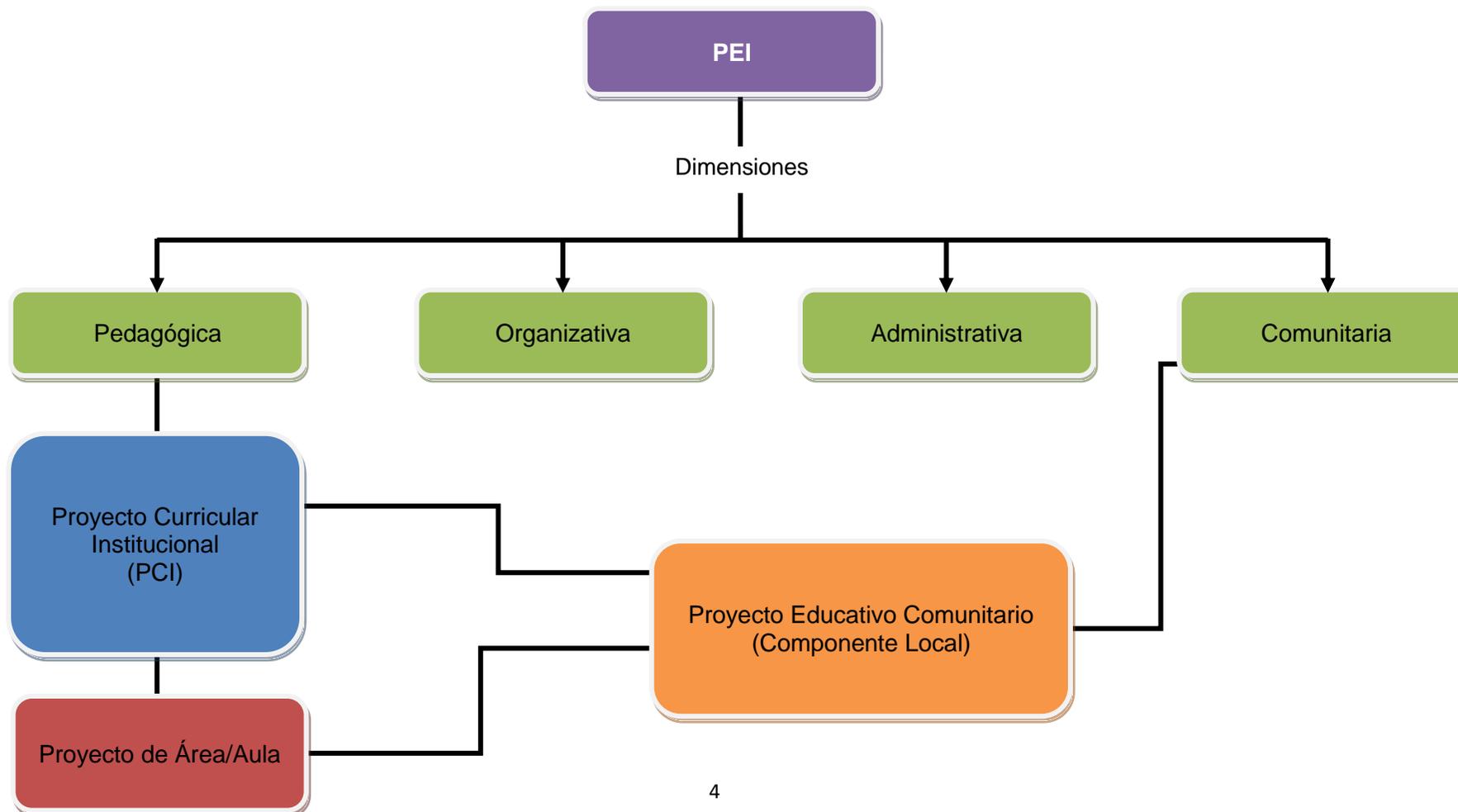
Segundo nivel es la participación de las decisiones: la autoridad decide que las cosas se decidan entre todos, e invita a las demás personas a discutir juntas sobre algunas cosas que la autoridad elige, no sobre otras cosas. Esta forma de participación limita el poder de las personas, porque sólo pueden decidir sobre las cosas que la autoridad quiere.

Tercer nivel es la construcción conjunta: las personas entienden que el poder está en ellas. Entonces dialogan y discuten, proponen y crean, piensan y reflexionan, se comprometen y actúan. La autoridad está al servicio de la comunidad y de la construcción conjunta que realizan todas las personas de la comunidad. Esta forma de participación reconoce el poder de las personas porque se considera que todas las personas son iguales y tienen algo que aportar a la comunidad.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Desde la propuesta de la guía sobre la gestión participativa lo ideal es desarrollar el tercer nivel centrado en aprender a hacer juntos una escuela democrática, formadora de capacidades y potenciadora de competencias en un modelo holístico, planteado al servicio de los niños y niñas como principales protagonistas de la educación.

Hacer realidad la gestión participativa depende de toda una organización institucional iniciada con una buena planificación y articulación de todas las dimensiones de la gestión (Pedagógico–Curricular, Administrativo–Financiera, Comunitaria, Organizacional-Estructural). Esta planificación se configura en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), donde se enmarca la hoja de ruta a seguir a largo plazo cuyas acciones concretas se delimitarán en los diferentes proyectos vinculados a él y plasmados en actividades concretas en el Plan Operativo Anual (POA).



CAPÍTULO II

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

II. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

NIVELES DE CONCRECIÓN CURRICULAR



1. CONCEPTUALIZACIÓN

Es una herramienta que sirve para la planificación, implementación y evaluación de la gestión escolar. Define el camino a seguir, pues presenta el panorama completo de la institución en las diferentes dimensiones. Para su elaboración y ejecución, es necesario un cambio de actitud de todos los actores.

Para la elaboración del PEI, es necesario tener en cuenta el Proyecto Educativo Departamental que a su vez se desprende del Proyecto Educativo Nacional.

2. ESTRUCTURA DEL PEI

Para la formulación del PEI es preciso tener en cuenta una estructura básica que ayude a contar con un documento acabado teniendo en cuenta ciertas consideraciones técnicas. Se propone la siguiente estructura donde se detallan las principales partes, contenidos y elementos que debe contener el PEI. Se visualizan tres ejes principales tales como: marco situacional, marco referencial y marco operativo.

Estructura del PEI

MARCOS	CONTENIDOS	ASPECTOS
1- MARCO SITUACIONAL	Análisis de la realidad institucional Recurrir a una investigación	RESEÑA (Se redacta teniendo en cuenta los siguientes puntos) <ul style="list-style-type: none"> • Datos de identificación Institucional. • Breve reseña historia de la Institución. • Descripción socioeconómica cultural de la comunidad (contexto local). • Modalidad y ciclos en funcionamiento. • Organigrama Institucional. • Matricula. • Numero de Resolución. (de apertura y habilitación) • Cantidad de profesionales docentes. • Valores y Actitudes. • Temas transversales.
	Síntesis del antecedente del entorno pedagógico-curricular	JUSTIFICACIÓN (Diagnóstico Institucional) <ul style="list-style-type: none"> • Resumen del diagnóstico institucional. • Problema principal y sus causas. • Vigencia del PEI. • Naturaleza (En qué favorece, por qué, para qué para quiénes, qué resultado se espera).
2- MARCO REFERENCIAL	Visión Misión	VISIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Sujeto: alumno y/o institución. • Mirada institucional a largo plazo. • Comprensible para todos. • Incluir valores MISIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Expresa como lograr la visión. • Expresa el propósito de la escuela. • Comprensible para todos.

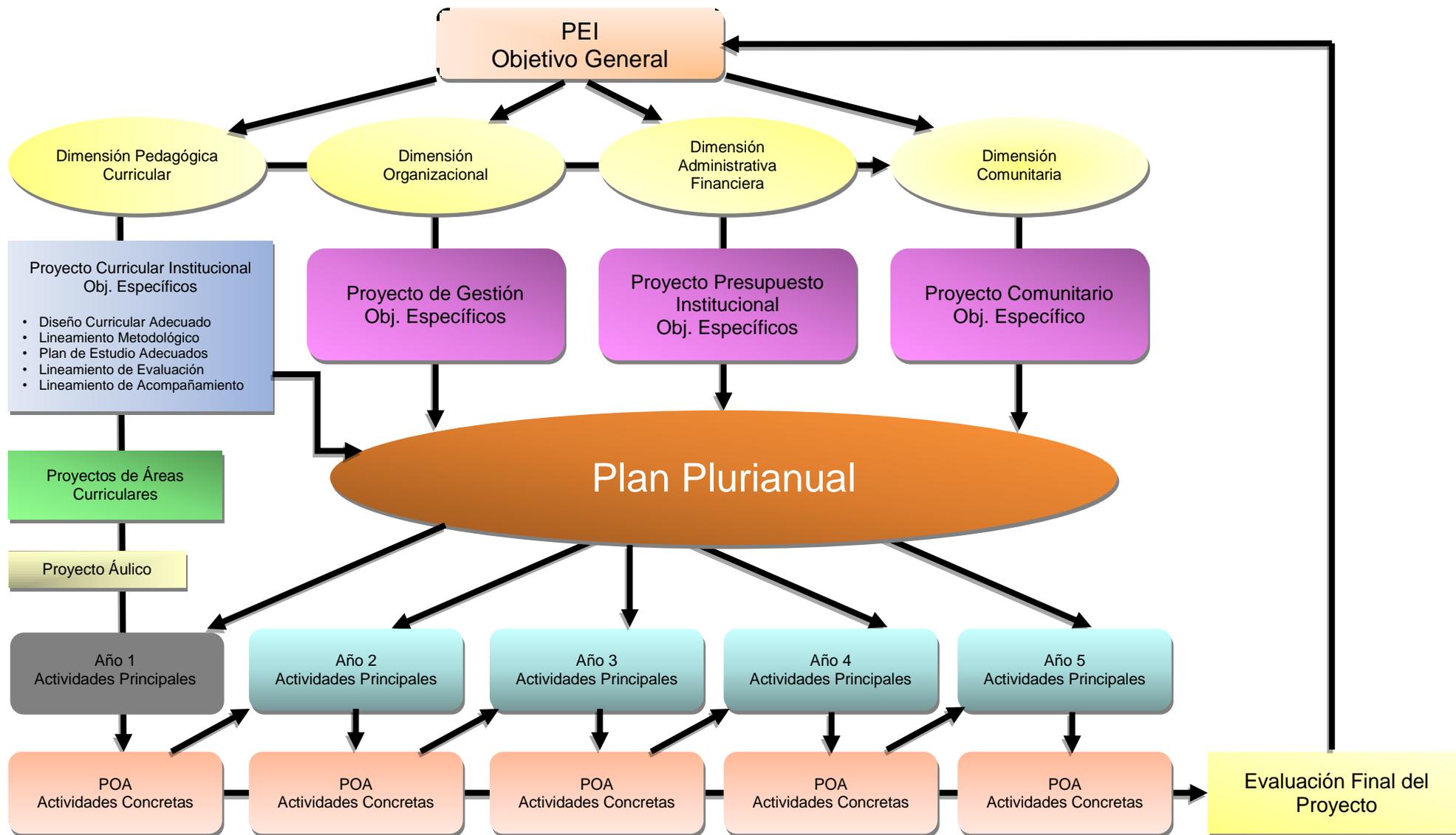
MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

	Objetivo General Meta General	<ul style="list-style-type: none"> • Se determina el objetivo general y la meta a ser alcanzada al termino del PEI como resultado del diagnóstico general
3- MARCO OPERATIVO	Proyecto Curricular Institucional (PCI)	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del Proyecto • Diagnóstico • Caracterización de la población escolar • Objetivo y Meta General • Objetivos y Metas específicas • Diseño curriculares adecuados • Lineamientos metodológicos • Plan de estudio adecuado • Lineamientos de evaluación • Lineamientos de acompañamiento • Plan de ejecución
	Proyecto Comunitario (PC) Proyecto de Gestión (PG)	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con el PEI y PCI • Denominación del Proyecto • Fundamentación del Proyecto (Problema principal de PEI) • Caracterización de la población beneficiaria. • Objetivo General • Objetivos específicos • Meta específica • Estrategia • Evaluación • Actividades principales • Cronograma • Recursos humanos y materiales
	Plan Plurianual	<p>ELEMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo general. • Meta general • Objetivos específicos. • Metas específicas • Actividades principales de PG, PC y PCI • Cronograma.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

	<p>Plan Operativo Anual (POA)</p>	<p>ELEMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos específicos. • Actividades principales. • Actividades concretas. • Cronograma mensual. • Recursos. • Responsables. • Evaluación (indicadores, medios de verificación).
	<p>Presupuesto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso anual estimado. • Clasificación de gastos en corrientes y capital. • Costo total de POA.
	<p>Evaluación y Monitoreo participativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De proceso. • De producto. • Aplicación de instrumento, conclusión, informe.
<p>4- ANEXO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz FODA. • Árbol de problemas. • Instrumentos de evaluación. • Formularios de presupuesto. 	

3. FLUXOGRAMA DE ELABORACION DEL PEI



En el Fluxograma se detallan los pasos a seguir para la elaboración participativa del PEI.

El primer paso es realizar una mirada hacia la visión y la misión de la institución.

El segundo paso es realizar una revisión minuciosa de la realidad institucional a través del diagnóstico, utilizando las técnicas FODA y Árbol de Problemas u otras que los actores crean conveniente y que les ayude a determinar el problema principal en la dimensión pedagógica.

El tercer paso consiste en elaborar los diferentes proyectos enmarcados en las diferentes dimensiones de la gestión.

Cuarto paso se diseña el Plan Plurianual con todos los elementos que son: objetivo general, meta general, objetivos específicos, metas específicas, actividades principales y cronograma.

Este plan constituye la base para elaborar el POA del primer año con el presupuesto. Todo esto conlleva a una evaluación de medio término y evaluación final; para posteriormente planificar el POA de año 2 y así sucesivamente hasta llegar al año 5 de ejecución del PEI.

Quinto paso se realiza la evaluación final del proyecto al término de los 5 años de implementación con criterios e indicadores preestablecidos que evidencien el logro del objetivo y la meta general, y la solución a la problemática detectada en la dimensión pedagógica.

4. VISIÓN Y MISIÓN

4.1 Visión

La visión es como una fotografía del futuro, generalmente a largo plazo (5 a 10 años). Nos orienta hacia lo que queremos lograr, sin ella no podríamos encaminar nuestras acciones.

Una visión bien elaborada es:

- Construida en forma participativa.
- Formulada en forma clara y específica.
- Coherente con el Plan Nacional y Departamental.
- Equilibrada entre lo ambicioso y realista.
- Comprendida por todos los miembros de la comunidad educativa.
- Positiva e inspiradora.
- Enfocada al objetivo final, a lograrlo respondiendo a las demandas de los beneficiarios.
- Expresada en términos de cambio a largo plazo, según el deseo de los miembros de una institución.
- Aquella que tiene como sujeto principal al alumno y/o escuela, y expresa el tipo de persona que desea formar.

4.2 Misión

La misión es el propósito principal, es la razón de ser de la institución; es el compromiso que se asume en el día a día, de ahí que tanto la visión como la misión deben encontrarse en absoluta armonía y coherencia. La misión es una declaración del compromiso institucional ante la comunidad en la que se encuentra.

Una misión bien elaborada debe:

- Ser coherente con la visión de la institución.
- Expresar el propósito de la institución, las necesidades que satisface y los beneficiarios.
- Abarcar a todas las funciones de los actores, planes, objetivos y estrategias institucionales.
- Responder a preguntas relacionadas con la escuela en general.
- Responder a las demandas de los beneficiarios.
- Ser construida y comprendida por todos los miembros de la comunidad educativa.

Ejemplo de visión y misión:

Visión

Institución que genera espacios de participación para formar niños/as capaces, críticos, reflexivos y docentes con prácticas innovadoras.

Misión

Institución que propicia el trabajo en equipo, implementando prácticas innovadoras para desarrollar las capacidades y competencias de los niños/as.

Escuela Básica N° 293 “Don Octaviano Rivarola”, Arroyos y Esteros – Cordillera.

5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

5.1. Conceptualización

Es el conocimiento de la situación presente en el interior y en el entorno de una institución. “*Es un proceso de indagación, de búsqueda de datos de distintas naturalezas: positivos, negativos, cualitativos, cuantitativos, objetivos, subjetivos, coyunturales, estructurales, locales y jurisdiccionales*”.²

El diagnóstico institucional contiene además informaciones necesarias y oportunas para el Proyecto Curricular Institucional (PCI)

- ✓ El diagnóstico sobre la realidad institucional como parte de un proceso que permite conocer acerca de cómo está la institución en sus diferentes dimensiones, permite recopilar información actualizada y veraz del estado real y potencial de la misma.
- ✓ Este diagnóstico institucional debe poner énfasis en el aspecto pedagógico a fin de identificar todos aquellos elementos que puedan influir de manera directa o no en los resultados esperados. Debe ser un proceso dinámico y continuo que dibuje la práctica educativa tal como es, hecho que permitirá arrojar como resultado las necesidades educativas de los estudiantes, para luego establecer estrategias de intervención efectiva y oportuna.
- ✓ Para realizar el diagnóstico institucional conviene preguntarse, por ejemplo ¿cuáles son las características de la institución?, ¿con qué se cuenta, qué falta, qué se tiene, qué obstaculiza la acción?, ¿cuáles son los problemas que exigen urgente solución y que la institución puede resolver?, ¿qué valores, recursos, características están presentes o faltan en la institución; y son necesarias para el logro de los objetivos?, entre otros.
- ✓ Pero, ¿cómo se realiza este tipo de diagnóstico? Teniendo en cuenta los objetivos de dicho diagnóstico y la población a quien va dirigida (equipo directivo, plantel docente, equipo administrativo y de apoyo, estudiantes, familia y comunidad), se debe construir criterios e indicadores de calidad.

¿Por qué es importante realizar el diagnóstico institucional?

Es importante partir del diagnóstico institucional porque permite a la comunidad educativa conocer la situación actual de la escuela teniendo en cuenta las dimensiones de la gestión escolar: Pedagógico-Curricular, Organizacional-Estructural, Administrativo-Financiera y Comunitaria.

El conocimiento de la realidad a través del diagnóstico institucional brinda la posibilidad de identificar las fortalezas, las limitaciones, los recursos, entre otros; como también detectar los problemas existentes y sus causas; de manera a definir objetivos, metas y acciones que encaminen a la institución a la solución de los mismos y a la mejora de la situación actual.

² Bastión, Virginia y Ferreyra, Horacio. “Plan Educativo Institucional”, 1998

El diagnóstico requiere de un proceso metodológico que implica tiempo y análisis, pues constituye la base de todo proyecto y debe estar bien elaborado para obtener el éxito del mismo.

5.2. Etapas de la implementación

(1) Etapa de preparación:

Es el momento de recolección de los datos generales de la institución atendiendo a todas las dimensiones de la gestión escolar: matrícula, datos estadísticos, resultados de exámenes, etc. Una vez definidos los criterios e indicadores, se procede a determinar las técnicas y los instrumentos más adecuados para recopilar la información, así como las fuentes de información.

(2) Etapa de análisis y profundización:

Es el momento de analizar los datos obtenidos, con el fin de determinar las limitaciones, posibilidades, recursos y principalmente detectar el problema principal y sus causas.

(3) Etapa de comunicación:

Es el momento de dar a conocer la conclusión del diagnóstico, que generalmente constituye la base para la justificación en un informe y posteriormente se difunde mediante murales, trípticos, reuniones, medios radiales, televisivos, etc.

5.3. Técnica de Análisis Institucional para el diagnóstico

1. Técnica de Análisis

Para el diagnóstico se utilizan tres técnicas, FODA para el análisis institucional y Árbol de Problemas para la detección de las situaciones negativas que posteriormente pueden ser solucionadas mediante un proyecto y el Análisis documental que consisten en la reunión de documentos que registran el resultado académico de los estudiantes de la institución (planilla de calificación, cuaderno de aprobado y no aprobado, estadísticas, etc.).

2. Metodología para la elaboración

Para elaborar el diagnóstico institucional se recomienda atender los siguientes pasos utilizando las técnicas de análisis: FODA, Árbol de problemas y Análisis documental. Se detallará cada paso posteriormente en el anexo.

Pasos para elaborar el diagnóstico

Pasos	Actividad	Quiénes participan?
Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> Recabar los datos generales de la escuela como rendición de cuentas públicas de años anteriores 	Directivos con representantes de todos los estamentos (EGE).
	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de estadísticas, planillas de calificaciones, cuadro de rendimiento académico, etc. 	Directivo y Docentes
Análisis institucional	<ul style="list-style-type: none"> Reunión de orientación 	Directivos con representantes de todos los estamentos.
Análisis institucional Identificación del problema principal y sus causas	a) Elaboración de la matriz FODA por actor	Cada estamento (grupo de padres de familia, directivos, docentes, alumnos).
	b) Organización y profundización de la matriz FODA	Directivos, representantes de todos los estamentos y otros miembros de la comunidad educativa.
	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del árbol de problemas c) Análisis Documental	Directivos, representantes de todos los estamentos y otros miembros de la comunidad educativa que participaron del taller de elaboración de la matriz FODA. Equipo Técnico
Elaboración de las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Selección de los factores internos y externos para el cruce. Cruce de los factores de la matriz FODA 	Directivos con representantes de todos los estamentos.
Resumen del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del resumen del diagnóstico 	Directivos con representantes de todos los estamentos.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

	institucional para la justificación del PEI	
	•	

Si bien el diagnóstico analiza la situación institucional desde las 4 dimensiones de la gestión, la problemática priorizada debe recaer en la dimensión pedagógica considerando la función social que cumple la institución educativa, las demás serán atendidas desde sus respectivos proyectos en función a la problemática principal.

Ver en detalle las Técnicas en el Anexo I

6. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS

6.1. Elaboración de Objetivo General

El **objetivo general** es un enunciado global sobre los resultados finales que se pretende alcanzar en cinco años.

A partir del problema principal detectado en el diagnóstico, se formula el objetivo general en términos operativos o de solución incluyendo las variables que se desean medir.

Ejemplo 1:

Problema Principal:

Los alumnos tienen bajo rendimiento académico en el área de Comunicación.



Ejemplo 2:

Objetivo General:

Elevar el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos de la EEB.

Mirando el diagnóstico se observó que esta situación se da en los tres ciclos de la EEB, por ello al formular el objetivo general se determina la población que será beneficiada.

Para determinar si éste será el objetivo general del PEI se debe atender a que responda a los siguientes criterios:

- Coherencia con la visión y misión del PEI.
- Coherencia con el problema principal.
- Expresa la solución al problema principal.

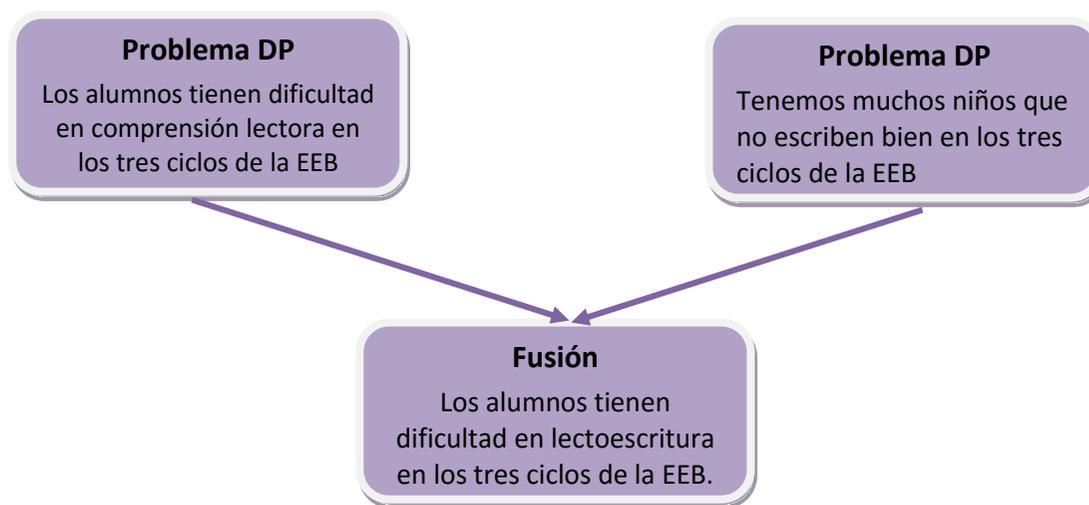
Deben participar todos los actores, pues uno de los factores que influye en el éxito del proyecto es que el objetivo general motive a las personas para involucrarse en las acciones.

6.2. Elaboración de Objetivos Específicos

Objetivos específicos representan las grandes líneas de acción que se realizan en los sub proyectos de las dimensiones de la gestión para alcanzar el objetivo general.

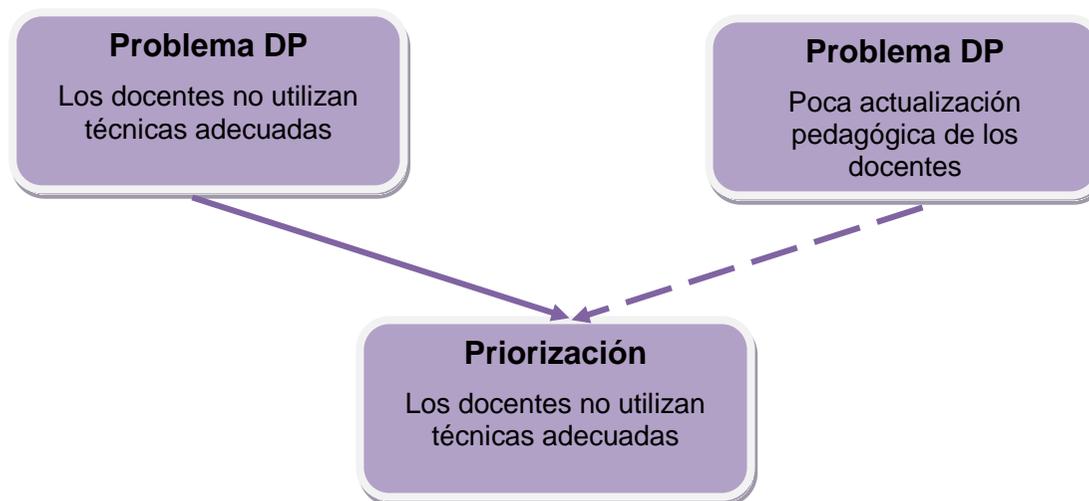
Para elaborar los **objetivos específicos** se atiende la problemática según las dimensiones correspondientes de la gestión para expresarlos en forma de solución teniendo en cuenta lo siguiente, para su determinación correcta: se fusionan y/o priorizan, si es necesario.

Para la fusión se identifican aquellos problemas que tienen una estrecha relación entre sí. Tomamos el siguiente ejemplo los dos problemas se relacionan, pues se tratan de capacidades que deben adquirir los niños en el área de Comunicación y pueden ser fusionadas.



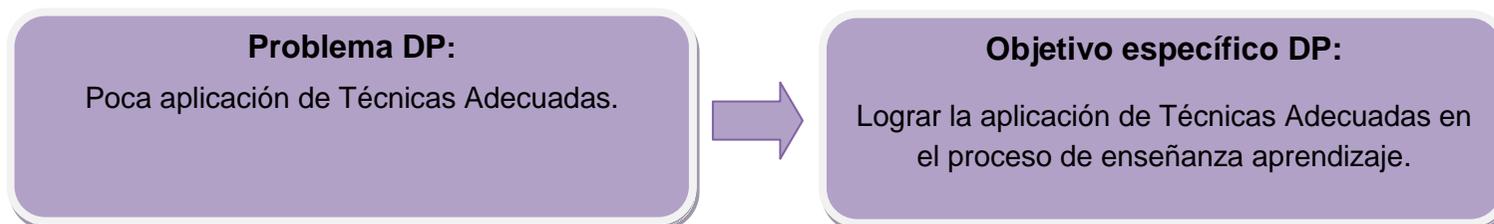
La fusión permitirá que las situaciones negativas de los dos problemas sean atendidas mediante la elaboración y cumplimiento de un objetivo específico.

- Para la priorización de los problemas, se seleccionan aquellos que se relacionan y no puedan ser fusionados. Se elegirá uno de ellos atendiendo que éste tenga una gran influencia en el problema principal y que focalizándolo se solucionaran las demás problemáticas. Ver el ejemplo:

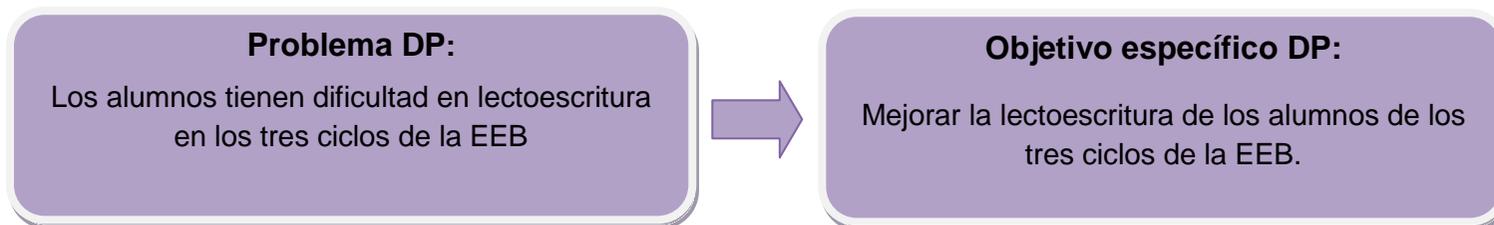


Tomando estos dos ejemplos se priorizará, eligiendo el primer problema, pues la no actualización de los docentes, hace que estos actores en su práctica apliquen técnicas inadecuadas. El problema seleccionado, al convertirse en objetivo específico, permite realizar acciones de actualización y seguimiento a la práctica docente, y con esto se atendería a otra situación negativa al mismo tiempo. Sin embargo y atendiendo a las diversas realidades institucionales se puede priorizar problemáticas, pues actualizando a los docentes se estaría solucionando el problema de la no utilización de técnicas adecuadas.

- Una vez que las situaciones negativas detectadas hayan sido priorizadas y/o fusionadas, se seleccionan aquellas que tienen una gran influencia en la solución del problema principal y se elaboran los objetivos específicos. Veamos el ejemplo:



Mirando el diagnóstico realizado, se observa que esta situación se da en los niños de los tres ciclos de la EEB y teniendo en cuenta la misma se formulan los objetivos específicos en forma de solución, determinando la población a la que se apunta.



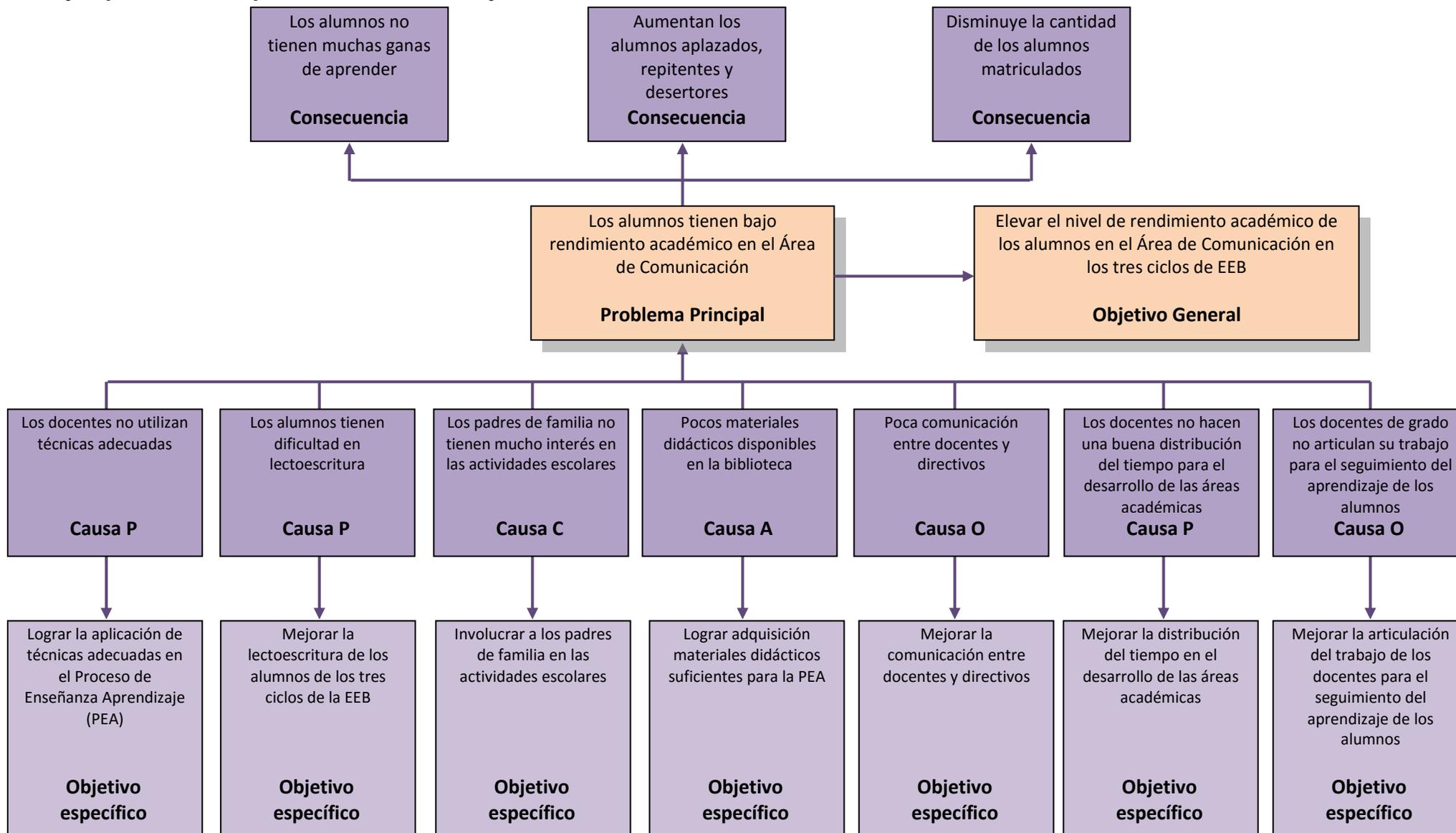
Se recomienda elaborar de 3 a 5 objetivos específicos para la dimensión Pedagógico-Curricular y 1 a 2 objetivos o los que fueran necesarios para las demás dimensiones: Organizacional-Estructural, Comunitaria y Administrativo-Financiera, teniendo en cuenta que cada objetivo requiere de la ejecución de una serie de actividades; por ello, es importante hacer una buena selección de los problemas y focalizar al cumplimiento de objetivos con gran influencia en la solución del problema principal.

Por otro lado, según la realidad de cada institución, la comunidad educativa puede decidir acerca de la cantidad de objetivos específicos para cada una de las dimensiones, sin perder de vista la influencia en el cumplimiento del objetivo general, la visión institucional y las actividades propias de la escuela.

Para elaborar los objetivos específicos se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Que expresen la solución a los problemas.
- Que sean condiciones para lograr el objetivo general.

Ejemplo: Árbol de problemas con los objetivos



6.3. Establecimiento de las Metas

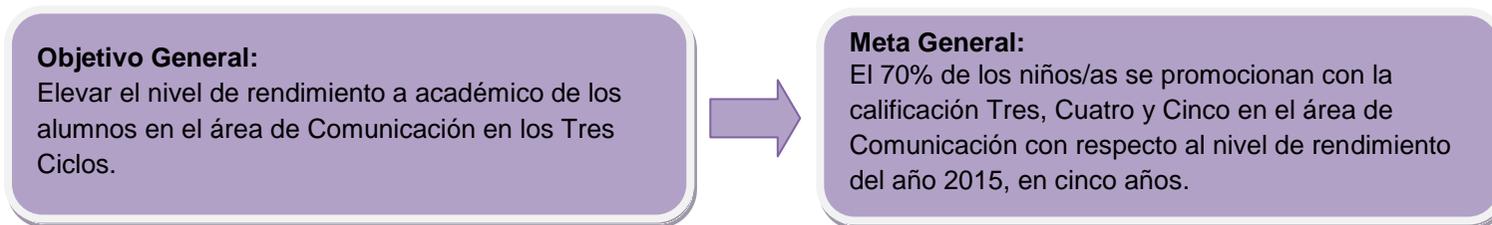
- ✧ **Meta general** esta meta debe responder al objetivo general planteado, en porcentaje que se desea lograr al cabo de 3 a 5 años.
- ✧ **Metas específicas** deben responder a los objetivos específicos planteados, en porcentaje que se pretenden lograr al cabo de los años de implementación del proyecto.

(1) **Meta general:** teniendo en cuenta el objetivo general planteado “Eleva el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos”, se analiza qué es lo que se pretende mejorar, cuánto y en qué tiempo; para el análisis se recurre al diagnóstico institucional.

En el siguiente ejemplo se presenta una manera de formular la meta general, a partir del objetivo general elaborado:

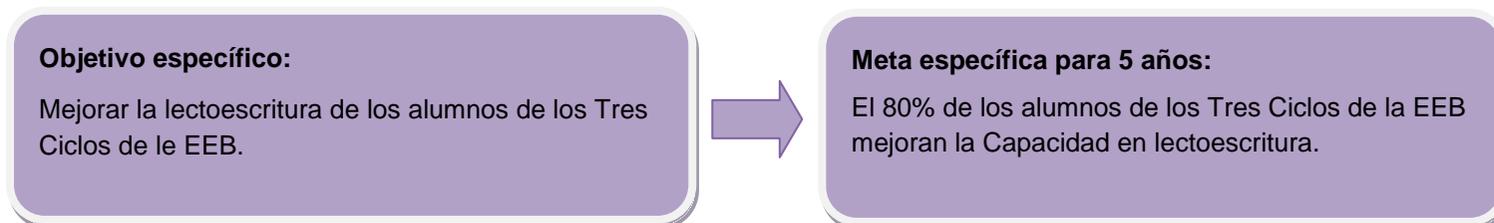
Teniendo en cuenta el diagnóstico, se observa que en el área de Comunicación existe un 20 % de aplazados y 40% con nota 2 en los tres ciclos, un total de 60% con bajo nivel de rendimiento y un 40% con las notas 3, 4, y 5. Con la meta elaborada se pretende que al cabo de 5 años, la población de 40% con notas 3, 4 y 5 aumente un 30% más y disminuya la población con nota 1 y 2.

En este ejemplo se establece el 70% de los niños que se promocionarán con las notas 3, 4 y 5 teniendo en cuenta el total de la población actual. Así se tendrá el 40% con notas 3, 4, 5 más el 30% que elevará su rendimiento.



(2) Metas específicas: para su elaboración se deben tener en cuenta los objetivos específicos, se analiza nuevamente el diagnóstico institucional atendiendo a que describan lo que se desea modificar de la realidad, cuánto y en qué tiempo.

Se siguen los mismos pasos para la elaboración de la meta general.



Para elaborar las metas, general y específicas, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- **Cantidad:** define cuánto vamos a cambiar o modificar de una determinada realidad en porcentaje o número, teniendo en cuenta los datos del diagnóstico.
- **Calidad:** indica lo que se mejorará de la realidad en la que vamos a intervenir teniendo en cuenta los objetivos propuestos.
- **Tiempo:** especifica el horizonte temporal en el cual se alcanzarán las metas, se puede expresar en meses y año.

6.4. Criterios para la correcta elaboración de los Objetivos y Metas

✓ **Objetivo general y meta:**

- El objetivo general es establecido a partir del problema principal.
- La meta del objetivo general fue elaborada teniendo en cuenta el diagnóstico institucional.
- La meta del objetivo general describe en, porcentaje o número, el nivel que se pretende lograr en el objetivo general.
- La meta del objetivo general indica qué se mejorará de la realidad.
- La meta del objetivo general elaborada es alcanzable para la institución.

✓ **Objetivos específicos y metas:**

- Están elaborados los objetivos específicos a partir de las causas del problema principal.
- Las metas de los objetivos específicos fueron elaboradas teniendo en cuenta el diagnóstico institucional.
- Las metas describen el nivel que se pretende lograr los objetivos específicos, en porcentaje o número.

- Las metas de los objetivos específicos indican qué se mejorará de la realidad.
- Las metas elaboradas son alcanzables.

CAPÍTULO III

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL (PCI)
PROYECTO AULICO (PA)

III. DIMENSION PEDAGOGICA

1. PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL (PCI)

1.1. Una aproximación conceptual al Proyecto Curricular Institucional (PCI)

Una vez constituido el Equipo de Gestión Escolar (EGE) se inicia la tarea de construir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la manera más participativa posible³. Si bien el EGE es responsable de las cuatro dimensiones del PEI, una de esas dimensiones, la pedagógica, es responsabilidad exclusiva del equipo directivo y docente de la institución educativa.

En la dimensión pedagógica del PEI, los docentes y directores de la escuela, siendo ellos los técnicos y entendidos de los procesos educativos que ocurren en la institución, reflexionan acerca de los problemas de la enseñanza que enfrentan y que deben tener una solución pedagógica.

La problematización pedagógica es, entonces, una cuestión que atañe a la enseñanza y a los aprendizajes de los estudiantes de la escuela (qué y cómo aprenden, qué dificultades se presentan, qué y cómo se enseña, con qué materiales educativos se cuenta, qué y cuándo se evalúan los aprendizajes, etc.). En ese sentido, en esa problematización no debería centrarse la atención en, por ejemplo, problemas familiares que afectan el aprendizaje de los estudiantes, la alimentación de los niños, la tenencia de útiles escolares, etc.; sino, independientemente de esos factores que indudablemente afectan los procesos de enseñanza aprendizaje, focalizar la atención en cómo se pueden plantear soluciones pedagógicas a los problemas de la enseñanza y del aprendizaje detectados en la escuela.

Esa mirada apuntada a la tarea pedagógica lleva a construir el Proyecto Curricular Institucional (PCI) como una respuesta técnica a los problemas específicos en la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes de una escuela y de un contexto en particular. Esos problemas pueden ser parecidos a los de otras escuelas pero cada institución y cada grupo de estudiantes tienen sus características peculiares y, por ello, el PCI debe responder a una construcción genuina de cada escuela. Por tanto, cada institución educativa debe contar con su propio PCI.

El PCI es, en la lógica planteada en los párrafos precedentes, una herramienta con que opera la escuela su gestión pedagógica, dotando a ésta de significatividad, pertinencia y relevancia. Esto es, principalmente, porque todo aquello que se plantea en el documento curricular es producto de análisis y reflexiones acerca de lo que verdaderamente conviene para los estudiantes de la escuela.

Con esta propuesta se deja de lado aquella clásica percepción de que lo que se enseña en la escuela no es pertinente para una realidad local, al decir, por ejemplo, que el currículum está planteado “para la ciudad”, o “solamente para formar trabajadores asalariados”, o “este currículum es copiado de otros países”, etc. Gracias al PCI, los docentes y directivos de cada institución educativa tienen la posibilidad de interpretar y elaborar el

³Es importante destacar que al promover la participación plural en su construcción, la planificación del PEI puede llevar mucho tiempo pues el documento elaborado debe ser el resultado de discusiones, acuerdos, consensos. Si no se discute suficientemente el contenido del PEI puede resultar un instrumento que no compromete a la comunidad educativa en su totalidad o, peor, un documento que se elabora solamente para cumplir con procesos de la burocracia administrativa educacional.

currículum más pertinente para sus estudiantes y, con ello, no solamente se manifiesta la autonomía en la toma de decisiones sino, fundamentalmente, se procura una mayor pertinencia y validez a los contenidos de enseñanza para el desarrollo de las competencias en los estudiantes.

El PCI es, para cada escuela, la concreción de lo que el proyecto curricular nacional plantea como ADECUACIÓN CURRICULAR. En el PCI los directivos y los docentes puntualizan y delimitan los aprendizajes necesarios para sus estudiantes como respuesta a las necesidades detectadas en éstos en un diagnóstico institucional. En efecto, siendo el PCI la adecuación curricular que la escuela ha decidido llevar a cabo, contiene el por qué, el para qué, qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. Es, por tanto, el marco de referencia que sustenta y organiza las prácticas pedagógicas en la institución.

Se reitera que la elaboración del PCI es responsabilidad del equipo docente y directivo de la escuela y, por tanto, en ese proceso no participan los demás agentes del EGE como, por ejemplo, los padres de familia o los estudiantes. Una vez que el PCI haya sido elaborado y aprobado por todos los docentes y directivos, cada docente se inspira en él para elaborar su Proyecto de Aula (PA).

1.2. Características del Proyecto Curricular Institucional (PCI)

El PCI es un eslabón en el proceso de concreción curricular. Como se ha ilustrado en el esquema de la página anterior, los directivos y docentes de la escuela toman en cuenta el currículum nacional y el currículum departamental para proponer el desarrollo de competencias y capacidades de la manera más adecuada para responder a los requerimientos de aprendizajes propios de sus estudiantes. El PCI es la concreción curricular en la escuela pero no es aún la concreción en el aula. Este proceso se da en el siguiente eslabón: el Proyecto de Aula (PA).

El PCI es parte del PEI. En el proceso de construcción del PEI se realiza el diagnóstico institucional (realizado a través de la técnica del FODA, del árbol de problemas u otra técnica) a través del cual se identifican las dificultades referidos a los aspectos pedagógicos y didácticos. Esas dificultades y/o problemas son las que se atienden, para solucionarlas, desde el PCI mediante acciones referidas, por ejemplo, a la revisión de las prácticas pedagógicas, el uso de materiales didácticos, la evaluación de los aprendizajes, una ordenación y priorización de competencias y capacidades a desarrollar, etc.

El PCI es único y particular en cada escuela. La institución educativa es genuina en cuanto al grupo de estudiantes que atiende. Por más que una escuela sea cercana a otra, siempre hay particularidades que la hacen única y, en efecto, el currículum elaborado en el seno de esa institución es exclusiva en cuanto recoge los requerimientos de aprendizaje específicos de sus alumnos. El PCI, en ese sentido, es una marca institucional.

El PCI enuncia la educación bilingüe. La planificación curricular y el desarrollo de lo planificado en todo el sistema educativo nacional tienen enfoque bilingüe, en castellano y en guaraní, utilizando éstas como lenguas enseñadas y lenguas de enseñanza. El PCI, consecuente con ese planteamiento, define los lineamientos con que serán trabajadas tanto la enseñanza de las lenguas como la enseñanza en las lenguas en la escuela.

El PCI atiende los componentes académico, local y fundamental del currículum. El PCI cumple con todas las características del currículum nacional y como ésta cuenta con tres componentes, el proyecto curricular institucional también debe reflejar, además del detalle de las competencias y capacidades a desarrollar en los estudiantes, el tratamiento de la relación de la escuela con la comunidad y la definición de los procedimientos para incorporar de manera sustantiva la educación familiar, la educación democrática y la educación ambiental en todos los procesos de la enseñanza aprendizaje.

El PCI orienta el estilo de trabajo de una escuela. Con la definición del qué se enseñará en la escuela, cómo se enseñará, cómo se evaluará, etc., se establece los mecanismos genuinos de cada institución acerca de sus procedimientos pedagógicos que, eventualmente, podrían diferir de los planteados por otra escuela y, por tanto, en el PCI se instituye un sello que define la metodología o en el enfoque/paradigma/modelo pedagógico que adopta una escuela en particular y lo hace genuina.

El PCI es el centro de la planificación institucional. Si se considera que el eje principal de toda la actividad escolar es el estudiante pues éste es quien le da razón de ser a la institución, entonces la planificación del aprendizaje, y con ella la planificación de la enseñanza, es el centro de todas las otras planificaciones de la escuela como, por ejemplo, las que corresponden a las dimensiones comunitaria, organizacional y financiero-administrativa del PEI.

El PCI procura la calidad educativa. Si la planificación del currículum a ser desarrollado en la escuela está dotada de pertinencia al basarse en las demandas de aprendizaje de la comunidad educativa, además de ser relevante para dar respuestas acertadas y adecuadas a los requerimientos de la sociedad local, entonces el PCI es el mejor instrumento y el más tangible para trabajar con propiedad las estrategias que apuntan a la mejora de la calidad del servicio educativo y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

El PCI es conocido y reconocido por toda la comunidad educativa. Una vez que el PCI haya sido elaborado, consensuado y aprobado por el equipo directivo y docente de la escuela, debe ser dado a conocer a los demás miembros del Equipo de Gestión Escolar (EGE) y, posteriormente, comunicar a las autoridades educativas (supervisores técnicos pedagógico y administrativo y, en caso de requerimiento puntual, a otras instancias superiores). Así mismo, todos los estudiantes y los padres/madres de familia de la escuela deben estar en conocimiento de la existencia de un PCI propio de la escuela.

1.3. Elementos constitutivos de PCI

Cada escuela tiene la potestad de diseñar y definir su PCI de acuerdo a los elementos que consideren necesarios incluir. No es necesario que todas las escuelas cumplan con el mismo esquema de PCI. Sin embargo, los elementos básicos que toda planificación curricular institucional debería tener son los siguientes:

- a) **NOMBRE DEL PROYECTO:** En este apartado debe escribirse la denominación del proyecto. Ese nombre debe referir a la solución que la escuela plantea para los principales problemas de aprendizaje y de enseñanza allí identificados.
- b) **DIAGNÓSTICO:** Es la descripción del problema que da origen al proyecto. El diagnóstico institucional realizado para la elaboración de PEI contiene informaciones necesarias y oportunas para PCI. Esta información recogida y selecciona que hacen referencia a los aspectos pedagógicos curriculares serán abordada en este apartado. Es importante recordar nuevamente que esta informaciones tomamos de diagnóstico trabajado en el PEI, no implica “un nuevo trabajo” de recogida de información, si no escoger aquellas que van a servir de base para la elaboración del PCI. El problema debe referir a los resultados de aprendizaje, a la manera como aprenden los niños, a la manera como los profesores enseñan, etc. Se recomienda centrar la atención a estos problemas y no en, por ejemplo, los recursos para el aprendizaje, la atención de las familias, las carencias de infraestructura, etc. El problema debe ser aquello que los docentes pueden solucionar desde su trabajo habitual.

- c) **CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN ESCOLAR:** En este apartado se describe cómo son los estudiantes de la escuela, qué potencialidades de aprender tienen, qué cuestiones deberían ser cuidados para favorecer sus aprendizajes, etc. Se describe, también, qué condiciones y posibilidades tienen los profesores y el equipo directivo para desarrollar propuestas curriculares nuevas en relación a las que tradicionalmente se venía desarrollando en la escuela. Esta caracterización socio cultural, lingüística y económica debe ser bien analizada y extraída del marco situacional del PEI.
- d) **OBJETIVO GENERAL:** Enmarcado en la dimensión pedagógica curricular, expresa las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa, responde al problema principal identificado al PEI a través del diagnóstico. La denominación del Proyecto debe referir al objetivo general.
- e) **META GENERAL:** En este apartado se reescribe el objetivo general incluyendo plazos para su concreción y porcentaje que se desea lograr al término del PEI.
- f) **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** De modo más concreto en relación al objetivo general, en este apartado se formulan tres a cinco objetivos específicos que refieran a aspectos particulares y delimitados de los propósitos generales del proyecto en la dimensión pedagógica.
- g) **METAS ESPECÍFICAS:** En este apartado se reescriben los objetivos específicos incluyendo plazos para su concreción en porcentaje y por año de ejecución.
- h) **DISEÑOS CURRICULARES ADECUADOS:** Se escribe en este apartado qué capacidades por grado y por área académica la **escuela va a ADAPTAR** (en relación con lo propuesto en los programas de estudio) y qué capacidades la escuela va a **INCORPORAR** (capacidades que no están en los programas de estudio y que son necesarios para su contexto). Las capacidades adaptadas o incorporadas deben estar conformes con el problema identificado en el apartado de Diagnóstico.
- i) **LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS:** En este apartado se consensua las estrategias metodológicas a ser utilizada en el desarrollo de las clases y que serán implementadas como sello de identidad de la escuela. Se sugiere la utilización de las más variadas estrategias de enseñanzas de modo a lograr con efectividad y eficiencia los aprendizajes.
- j) **PLAN DE ESTUDIO ADECUADO:** En esta sección se enuncia, por ciclo y por grado, el listado de las áreas académicas y, al lado de cada una, la carga horaria que la escuela asigna a cada una atendiendo las adaptaciones e incorporaciones de contenidos, o atendiendo el énfasis o prioridad que se le dará a tal o cual área académica vinculada al problema principal.
- k) **LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN:** Se enuncia en este apartado las técnicas de evaluación que la escuela considerará para detectar el progreso de sus estudiantes en cuanto a los aprendizajes esperados, qué se hará con esa información, qué procedimientos evaluativos se aplicarán, cómo se hará la comunicación de los resultados y de las acciones emprendidas en consecuencia a esos resultados (comunicación a las familias y a los estudiantes y planes de mejora).

- l) LINEAMIENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO:** En esta sección se escribe qué condiciones deben darse para que este proyecto sea llevado a cabo. Se debe indicar cuál será el papel del director, el papel de los docentes, el papel de los padres de familia y el papel de los estudiantes. Así como la atención oportuna a los estudiantes con rezago.
- m) PLAN DE EJECUCIÓN:** En este apartado se enuncian las actividades principales y el tiempo en que serán ejecutadas como así también los compromisos asumidos por cada uno de los actores involucrados en el proyecto.

2. PROYECTO ÁULICO (PA)

2.1. Presentación

Históricamente el sistema educativo paraguayo ha entregado a los docentes⁴ unos programas de estudio para que éstos planifiquen el desarrollo de los contenidos de aprendizaje enunciados en estos documentos. En esta lógica, la responsabilidad docente consiste, principalmente, en el desarrollo de los planteamientos curriculares nacionales y, para asegurar que ello ocurra, el sistema ha generado un sistema de “policías” que verifiquen el fiel cumplimiento de los programas.

En la actualidad, el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) trabaja en un nuevo enfoque de la planificación docente en el que el énfasis está puesto en el análisis de las dificultades que se presentan en el aprendizaje de los estudiantes y, teniendo como insumos los programas de estudio y los materiales didácticos disponibles, los docentes planifican las estrategias que aplicarán, desde una perspectiva técnica, a la solución de esos problemas. Esta nueva perspectiva de la planificación es denominada Proyecto de Aula.

La transición de una planificación de desarrollo de programas a un proyecto de aula que atienda las dificultades del aprendizaje implica para los docentes un cambio de paradigma y ello, como todo cambio, conlleva un proceso que requiere formación, acompañamiento y evaluación. Es, precisamente, con el afán de ayudar en esos tres procesos que se ha elaborado este documento.

2.2. De la Planificación de Aula al Proyecto de Aula

Una reconocida investigadora de la pedagogía de la lectoescritura con perspectiva constructivista, la señora Ana María Kauffman, refería en una entrevista que difícilmente un docente inicie una clase sin haberla planificado; pudo no haberlo escrito decía ella, pero al menos en el camino al aula habrá previsto las actividades que iba a desarrollar. Nos adscribimos a esa proposición, en la confianza que, efectivamente, el maestro o la maestra reconoce qué necesitan aprender sus estudiantes y, sobre la base de esa comprensión, realiza su planificación.

Ahora bien, la referencia anterior no significa, de ninguna manera, que se aliente a no declarar por escrito el propósito de una clase, la secuencia de actividades que serán realizadas, los procedimientos para evaluar los aprendizajes, el tiempo que requerirá la clase, los materiales didácticos

⁴En este documento se asume la equidad de género, no obstante, a efectos de facilitar la lectura los sustantivos están enunciados en género masculino pudiendo éstos referir tanto a hombres como a mujeres.

que serán aplicados, etc. Es más, escribir un plan de clase es lo que, en esencia, hace más técnico al trabajo docente pues lo dota de sentido, de lógica, de orden y, por ende, de sistematicidad.

En realidad, nadie discute acerca de la importancia de la planificación docente. La tensión que generalmente se produce en los maestros y maestras es acerca de qué es lo que debe priorizarse en la planificación para la enseñanza: los contenidos establecidos en los programas de estudio o las necesidades de aprendizaje emergentes en sus estudiantes. En otras palabras, si la prioridad es el desarrollo de las capacidades establecidas en los programas de estudio, sin considerar los requerimientos de aprendizaje en sus estudiantes, la mayor importancia está dada entonces en los contenidos que deben ser “enseñados”. Por el contrario, si el interés principal del docente es plantear soluciones a situaciones problemáticas que sus estudiantes presentan y, para el efecto, planifica situaciones de aprendizaje en que su programa de estudio es una herramienta para la mejora, entonces la mayor importancia está dada en el sujeto del aprendizaje, el estudiante.

Esta segunda perspectiva de mirada a la planificación de la clase es lo que se denomina “Proyecto de aula”. La primera perspectiva, aquella que prioriza los contenidos sin considerar necesariamente los problemas emergentes en el estudiantado, es una simple “planificación de clase”. La diferencia entre ambas maneras de planificar es lo que se ha querido significar en el título de este apartado.

Hablar de “proyecto” implica reconocer que es una estrategia que permite articular todos, o la mayor parte, de los procesos propios del aula. El aula es un escenario en que se produce una diversidad de actos cuyo centro es ciertamente el alumno pero, no debe olvidarse el perfil profesional del responsable de la conducción de la clase.

En esta perspectiva de trabajar por proyectos, al docente no le basta ser una persona bien intencionada o de buena voluntad, sino que se requiere de él o ella que tenga conocimientos profundos acerca de sus estudiantes y que identifique las dificultades que éstos están teniendo en el desarrollo de sus aprendizajes. Es necesario también que no solo conozca bien su programa de estudio, sino que lo domine en cuanto a su contenido, pues de ello dependerá que identifique rápidamente aquellos que serán útiles para solucionar tal o cual problema que ha determinado en sus estudiantes.

En cuanto a esto último, el docente que planifica sus clases desde la perspectiva de “proyecto de aula”, debe desarrollar su capacidad de observación y análisis de la problemática interna de su aula: sus estudiantes, el entorno en que éstos se desenvuelven, el ambiente disciplinado o no en que se desarrollan las clases, la interacción de sus estudiantes con o a través de los recursos para el aprendizaje, etc.

El proyecto de aula, por tanto, considera no solamente las innovaciones didácticas sino también las innovaciones relacionadas con cualquiera de los factores que de alguna u otra manera podrían tener incidencia en el aprendizaje. Por ejemplo, en el proyecto puede tener importancia elementos que podrían ser considerados tradicionalmente como “secundarios” en el desarrollo curricular tradicional como lo son la acústica de la sala de clase o la funcionalidad del mobiliario para la comodidad o la postura física de los estudiantes. Estos tienen importancia en la planificación del proyecto de aula pues se los considera como condiciones necesarias para favorecer, en una cadena de consecuencias, el aprendizaje escolar.

Por esa razón, el proyecto de aula se presenta con mucha amplitud, pues abarca la totalidad de los factores intervinientes en el aula y todos ellos son importantes.

El contexto social actual y los que cambios que se avecinan en el futuro cercano nos plantean el reto de pasar del énfasis en la planificación de la enseñanza a un nuevo papel docente, que conlleva la generación de situaciones significativas, con el fin de que los estudiantes aprendan lo que requieran para su autorrealización y su participación en la sociedad. De esta forma, la educación sigue siendo intencionada porque se trata de planear procesos de acuerdo con ciertas metas, pero esta planeación debe orientarse en torno al desarrollo de las competencias que requieren los ciudadanos de hoy. (Tobón Tobón, Pimienta y García, 2010: p.20)

Esto implica para los docentes la necesidad de estudiar los problemas del contexto de su aula, tener claridad acerca de las capacidades que pretende contribuir a formar en sus estudiantes, apropiarse con profundidad de los contenidos disciplinares o de las áreas académicas y luego saber cómo llevar a cabo la mediación con sus estudiantes para que éstos aprendan y/o refuercen sus competencias, partiendo de sus saberes previos y aplicando estrategias didácticas pertinentes.

La propuesta de pasar de la “planificación de aula” al “proyecto de aula” no quiere decir que el maestro no haya analizado ni comprendido antes la realidad de su aula, lo que en un lenguaje más literario podría indicarse como un “lector” de su aula. Las líneas de poder de la escuela que conocemos ha configurado al docente como lector, pero su texto (el aula) ha sido normalmente un texto jurídico, normativo. Desde que entra a la escuela, tradicionalmente, el docente vigilaba la trasgresión, es decir, la institución educativa tiene sus normas (sus ritos y sus tradiciones) y que muchas veces reprime los conocimientos hasta los comportamientos inclusive.

El proyecto de aula pretende, precisamente, romper con esas normas tradicionales que la escuela ha creado y desarrollado en relación con la planificación de clases (días de entrega, formato de entrega, etc.) que al final ha trasladado a una ritualización de actos que lleva incluso a la copia de planes de clases de un año a otro con tal de cumplir con esas imposiciones que la misma escuela establece y que, incluso, reconoce como prácticas habituales.

En suma, el proyecto de aula es un instrumento de transformación de las prácticas de repetición de procesos de clase, con la sola intención de “desarrollar contenidos”, hacia nuevas maneras de encarar los procesos de clase con lo que la intención principal es “desarrollar personas”, principio con el cual los contenidos de enseñanza, o las capacidades de los programas de estudio, son los medios con los que se proponen lograr aprendizajes funcionales y significativos.

2.3. Características del Proyecto Áulico

En el apartado anterior la intención principal ha sido especificar las diferencias entre un plan de clase tradicional y un proyecto de aula. En esa distinción se han indicado algunos elementos que caracterizan al proyecto de aula los que, en este apartado, serán individualizados en un listado.

No obstante, antes de plantear ese listado, es menester proponer una conceptualización elemental del proyecto de aula. Tal como se lo concibió en el apartado anterior es “un instrumento de planificación, mediante el cual el docente organiza los procesos de enseñanza y aprendizaje que va a desarrollar con sus estudiantes a lo largo de un periodo determinado, con la intención de que esos procesos giren en torno a la realidad, experiencias y necesidades de sus educandos para lo cual integra contenidos de enseñanza de los programas de estudio”.

En general, el proyecto de aula tiene las siguientes particularidades:

- a. Tiene en cuenta las competencias y las capacidades definidas en los programas de estudio y se sustenta en las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.
- b. Se desprende del Proyecto Curricular Institucional (PCI) y se inspira en el contenido de este.
- c. Apunta al mejoramiento de la calidad de la educación y permite la equidad en la enseñanza.
- d. Al reconocer las expectativas, requerimientos y necesidades de los estudiantes, favorece el aprendizaje significativo.
- e. Es flexible en la evaluación, en el desarrollo de sus contenidos, en el replanteo de las actividades y en el tiempo de su ejecución, siempre que las modificaciones sigan apuntado al problema trabajado en el proyecto.
- f. Promueve la investigación acción de los docentes en relación con sus prácticas de enseñanza.
- g. Permite la globalización e integración de los aprendizajes, pues las áreas académicas o disciplinas aportan contenidos para la solución del o los problemas abordados desde el proyecto.
- h. En relación con lo anterior, facilita el relacionamiento entre las capacidades a ser trabajadas desde una lógica común (un tópico o tema de interés trabajado desde el proyecto).
- i. Motiva a los estudiantes a tomar parte activa de las clases porque el desarrollo del proyecto surge de sus inquietudes y están referidos a su contexto inmediato.
- j. Motiva a los estudiantes a observar, investigar y tener una comunicación más activa con su entorno.
- k. Permite reforzar conceptos y aprendizajes previos en la búsqueda de nuevos conocimientos.
- l. Se planifican y se efectúan a corto, mediano o largo plazo; dependiendo de la magnitud de los problemas abordados en los proyectos.

2.4. El Proyecto de Aula con Enfoque Bilingüe

El sistema educativo paraguayo ha ido incorporando paulatinamente el enfoque bilingüe en la planificación curricular y en el desarrollo de la misma. En las Innovaciones Educativas de 1973 se propuso la aplicación de las dos lenguas de mayor uso en Paraguay en la enseñanza, con la salvedad de que el guaraní se podía aplicar en su dimensión oral mientras que el castellano en las dimensiones oral y escrita. Esa propuesta de enseñanza bilingüe corresponde al modelo de transición.

Con la Reforma Educativa iniciada en las aulas en 1994 se propuso otro modelo de educación bilingüe castellano – guaraní para las escuelas paraguayas, llamado de mantenimiento, en el que tanto el guaraní como el castellano se aplican en sus dimensiones oral y escrita y, al mismo tiempo, ambas son aplicadas como lenguas enseñadas y como lenguas de enseñanza.

La dimensión de lenguas enseñadas consiste en el desarrollo de la competencia comunicativa en castellano y en guaraní. Ello significa que paulatinamente los estudiantes deben ir acrecentando y cualificando sus capacidades para comprender lo que escucha y lo que lee en ambas lenguas, así como para expresar sus ideas en las dos lenguas hablando o escribiendo.

Por su parte, la dimensión de lenguas de enseñanza consiste en el desarrollo de las otras competencias propias del currículum, como el cálculo, la investigación, la expresión estética, la formación de hábitos, etc. también en castellano y en guaraní. Esta dimensión de la educación bilingüe aplicada en Paraguay implica una de las particularidades más destacadas en el marco de la Reforma Educativa.

En Paraguay se justifica la enseñanza de y en castellano y en guaraní por diferentes razones: una refiere al amplio uso de estas dos lenguas en la población nacional que no puede ser desconocido en el sistema educativo, pues es en estas lenguas en que los paraguayos desarrollan sus procesos cognitivos y sus habilidades del pensamiento crítico, del pensamiento reflexivo y del pensamiento productivo. En ese sentido, si la educación se desarrolla en una sola de las lenguas, se corre el grave riesgo de que el aprendizaje no sea significativo o no sea consolidado ni aplicado.

Otra justificación de la educación bilingüe es que diversos estudios han demostrado que la inteligencia se desarrolla en mayor grado y con mayor rapidez cuando el cerebro está habituado a hacer comparaciones entre significados en las dos lenguas, a buscar mayor precisión en la expresión de conceptos, en el contraste entre las particularidades de una u otra lengua, entre otras.

Tampoco debe olvidarse que la ciudadanía paraguaya, a través de sus representantes, ha acordado en su Constitución Nacional promulgada en 1992 la declaración de la oficialidad de las lenguas castellana y guaraní y, por tanto, el otorgamiento de estatus sociales similares a las dos, además del mandato de iniciar los procesos de enseñanza formal en la lengua materna del estudiante, sea ésta castellano o guaraní y la incorporación paulatina, procesual y sistemática de la otra en carácter de segunda lengua. En la misma lógica normativa, la Ley General de Educación también destaca el requerimiento de trabajar la enseñanza de y en castellano y guaraní en el nivel de la Educación Escolar Básica.

En el transcurrir de la implementación de este enfoque de la educación bilingüe, desde los inicios de la Reforma Educativa hasta el presente, se han presentado importantes avances y otros aspectos, se reconoce, deben ser mejor trabajados aún. Entre los aspectos positivos se pueden mencionar la inusitada producción de materiales educativos, la formación de los docentes, la mayor sensibilización social hacia las ventajas de la educación bilingüe, principalmente en relación con la enseñanza del guaraní en las escuelas, entre otros.

Por su parte, en cuanto a los aspectos que deben ser mejor trabajados aún para optimizar la implementación de la educación bilingüe se presentan, paradójicamente, los mismos elementos citados en el párrafo anterior. Esto es, sobre todo, porque aún reconocimiento los avances en los aspectos señalados precedentemente éstos mismos son los que precisan mayor atención y desarrollo cualitativo.

Entre los problemas más notorios se presenta, al menos en el 3° ciclo de la EEB, el poco uso del guaraní como lengua de enseñanza, principalmente en su dimensión escrita, debido, entre otros factores, a la formación del docente en la escritura en guaraní (aunque sea hablante competente en esta lengua) y a la escasa disponibilidad de los recursos para el aprendizaje editados en guaraní. A veces también los problemas se presentan por la baja aceptación y valoración del estudiante hacia la lengua guaraní lo que repercute en los procesos pedagógicos.

Es importante destacar que la baja consideración o aceptación del guaraní como lengua de enseñanza puede deberse a la histórica marginación de este idioma en las funciones sociales altas de la comunicación: la educación formal, la comunicación oficial, los medios de comunicación masiva, etc. En estos aspectos también se está trabajando desde las políticas de mejoramiento del estatus de la lengua en las políticas lingüísticas del Paraguay.

Hasta aquí se ha hecho una somera referencia a la planificación de la enseñanza y el aprendizaje en castellano y guaraní, destacando las principales dificultades con la intención de que los docentes que planifican sus proyectos de aula identifiquen las dificultades que ellos mismos encuentran en su desarrollo de clases en relación con la educación bilingüe.

En efecto, reconociendo que la educación bilingüe es uno de los aspectos más destacados del sistema educativo paraguayo pero que en su implementación presenta un conjunto de dificultades, se propone que el docente del 3° ciclo de la EEB elabore su proyecto de aula reconociendo sus conflictos en relación con la enseñanza de y en castellano y guaraní y proponga, en la lógica propia del proyecto, las alternativas y/o estrategias para su mejora.

Por tanto, se espera que el proyecto de aula elaborado por el docente, de cualquiera de las áreas académicas del 3° ciclo de la EEB, refiera a una problemática de sus estudiantes que amerite la aplicación de procesos de aprendizaje, que además de responder a las capacidades de los programa de estudio, refieran a la aplicación de la educación bilingüe, especialmente en su dimensión de enseñanza en las lenguas o, en caso de las áreas académicas de la comunicación (lengua y literatura), en su dimensión de enseñanza de las lenguas.

2.5. Elementos del Proyecto de Aula

Todo proyecto responde a una situación problemática y, sobre el reconocimiento de la misma, plantea la(s) alternativa(s) de solución, encamina ésta(s) a través de actividades concretas y la definición de los procedimientos metodológicos, así como el tiempo de ejecución y los recursos requeridos. Estos elementos son, con uno u otro nombre, o con más o menos divisiones, los que constituyen la formulación de un proyecto.

Se reconoce, por tanto, que existen varios formatos para el proyecto y que la definición de sus elementos es libre siempre y cuando se respeten los esenciales citados en el párrafo anterior. En efecto, para la formulación de proyectos de aula en el 3° ciclo de la EEB se proponen los siguientes:

1. **ÁREA ACADÉMICA.** Se menciona aquí el nombre del área académica o la disciplina a ser trabajada en el proyecto.
2. **NOMBRE DEL PROYECTO.** El docente elaborador del proyecto propone un nombre que refiera a la solución que planteada para los principales problemas de aprendizaje y de enseñanza detectadas en el proyecto educativo institucional (PEI) y abordadas en el proyecto curricular institucional (PCI).
3. **DIAGNÓSTICO.** En este apartado se plantea el problema como un estado negativo que afecta la población estudiantil de la escuela y, por tanto, es una demanda a solucionar. El problema debe referir a los resultados de aprendizaje, a la manera como aprenden los estudiantes, a la manera como los profesores enseñan, etc. Se recomienda centrar la atención en estos problemas y no en, por ejemplo, los recursos para el aprendizaje, la atención de las familias, las carencias en infraestructura, etc. El problema debe ser aquello que los docentes pueden solucionar desde su trabajo habitual, es decir, aquello que lo puede controlar en el ejercicio de su función docente.
4. **CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN ESCOLAR.** En ese apartado se describe cómo son los estudiantes de la escuela, qué potencialidades de aprender tienen, qué cuestiones deberían ser cuidados para favorecer sus aprendizajes. Se describe, también, qué condiciones y posibilidades tienen los profesores y el equipo directivo para desarrollar propuestas curriculares nuevas en relación a las que tradicionalmente se venía desarrollando en el área académica afectada por este proyecto.
5. **OBJETIVO GENERAL.** Se escribe como una respuesta al problema identificado en el apartado de Diagnóstico. El objetivo general del proyecto de aula debe referir también a la denominación del proyecto.
6. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.** En este apartado se enuncian de modo más concreto, en relación con el objetivo general, las acciones más puntuales para dar solución a la problemática indicada en el apartado de Diagnóstico.
7. **COMPETENCIAS Y CAPACIDADES A SER DESARROLLADAS.** En este apartado se transcribe del programa de estudio las competencias y capacidades del área académica afectada por el proyecto de aula y que son propuestas a desarrollar en los estudiantes a través del proyecto de aula.
8. **ACTIVIDADES.** En este apartado se detallan las tareas que el docente desarrollará con los estudiantes para el logro de las capacidades propuestas y de los objetivos establecidos para el proyecto de aula.
9. **LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.** Se escribe en este apartado cómo se desarrollarán las clases (investigación en clase, exposiciones, trabajos en grupo, etc.), qué recursos para el aprendizaje se requerirán, en qué momentos de la clase se usará el castellano como lengua de enseñanza, en qué momento y con qué propósito de usará el guaraní como lengua de enseñanza, etc. Se referirá también en este apartado las metodologías activas que propicien aprendizajes efectivos.
10. **LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN.** Se escribe en este apartado los indicadores que el docente considerará para visualizar el logro de las capacidades en cuanto a los aprendizajes esperados, qué hará con esa información, qué procedimientos evaluativos se aplicarán, cómo se

hará la comunicación de los resultados y de las acciones emprendidas en consecuencia a esos resultados (comunicación a las familias y a los estudiantes).

11. CRONOGRAMA. En este apartado se indica en qué tiempo iniciará y en qué tiempo cerrará cada una de las actividades propuestas.

12. PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO. En este apartado se determinan los costos del proyecto de aula según las necesidades y los requerimientos pedagógicos.

CAPÍTULO IV
DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL
(PROYECTO DE GESTIÓN)
DIMENSIÓN COMUNITARIA
(PROYECTO COMUNITARIO)

IV. PROYECTOS POR DIMENSION

1. PROYECTO DE GESTIÓN

El Proyecto de gestión organizacional estructural apunta a la atención de la problemática suscitada al interior de la escuela, en cuanto a los procesos institucionales que organizan, regulan y norman la permanencia de los actores educativos en el recinto institucional, con la intención de que los mismos apunten al cumplimiento del objetivo general del Proyecto Educativo y fortalezcan la concreción de la visión y misión institucional.

Cuenta con los elementos característicos de todo proyecto

Denominación, Fundamentación, Objetivo General y Especifico, Cronograma, Evaluación, Recursos Humanos y Financieros básicamente. No obstante queda a criterio de cada organización estructurarlo como proyecto o como un componente insertado al PEI.

Algunos aspectos organizacionales a ser determinados y acordados en este proyecto o apartado son:

- La organización estudiantil: por Centro de Estudiantes, Consejos de grados etc.
- La organización docente: Asociación de Docentes
- La organización de los padres de familia: Asociación de Cooperación Escolar (ACE)
- La organización Institucional: Equipo de Gestión Institucional Escolar (EGIE)
- Las Normativas de Convivencia.
- La rotación de docentes para el desempeño de sus funciones
- La distribución de espacios para el desarrollo curricular
- Los horarios de entrada y salida
- Entre otras.

Todos los acuerdos deben consensuarse y registrarse en el marco de un pacto pedagógico los mismos contribuirán a crear un ambiente armónico y pacífico en donde se hará propicio el aprendizaje.

2. PROYECTO COMUNITARIO

Una escuela abierta a la comunidad, requiere de la participación activa del actor de la educación y principalmente de la familia para quienes se asignan roles y funciones que ayudan a complementar y animar la tarea de aula. El entorno geográfico en el que se encuentra situado la escuela, y los actores sociales situado en la misma influye directamente en la generación de aprendizajes.

La comunidad participa directamente desarrollando proyectos de mejoramiento comunitario actuando de nexo entre las escuelas, sus pares de la comunidad y autoridades o referentes locales.

Las actividades sugeridas de acompañamiento a los niños y niñas en actividades extraescolares que potencien el logro del objetivo general establecido en el PEI, y brinde insumos para el trabajo pedagógico curricular, estas pueden ser encuentro deportivos, culturales, actividades solidarias, de mejoramiento socio económico entre otras. Es el conjunto de acciones inter relacionadas orientadas a satisfacer o resolver las necesidades más urgentes y apremiantes de la institución y de la comunidad. Para que se lleve a cabo con éxito este proyecto es necesario desarrollar capacidad de negociación y acuerdos, comunicación interactiva, liderazgo compartido y participación en la toma de decisiones.

2.1. Etapas de un Proyecto Comunitario

A) Etapas de un proyecto comunitario:

- Diagnóstico comunitario: Infraestructura comunitaria, aspecto económico, social e institucional, los problemas y las prioridades.
- Programación, elaboración del proyecto comunitario.
- Ejecución del proyecto comunitario.
- Evaluación del proyecto comunitario.

b) Elementos de un proyecto:

- **Nombre del Proyecto:** ¿Qué vamos a hacer? lo que se quiere hacer.
- **Resumen ejecutivo** (país, nombre del proyecto, solicitante, entidades jurídica responsable, beneficiario).
- **Descripción de los beneficiarios** (y como se benefician)
- **Localización geográfica** ¿Dónde lo vamos a hacer? el lugar, barrio, ciudad o pueblo donde se desarrolla el proyecto.
- **Fundamentación del proyecto:** ¿Por qué lo vamos a hacer? es el diagnóstico y por qué elegimos ese problema para solucionar la situación (condiciones y problemas).

- **Objetivos del proyecto Generales:** ¿Para qué lo vamos a hacer? ¿Qué se quiere lograr al final del proyecto?; Específicos: ¿Qué se quiere lograr a mediano plazo?
- **Listado de actividades:** ¿Cómo lo vamos a hacer para concretar el proyecto?
- **Cronograma:** ¿Cuánto lo vamos a hacer? El tiempo que se tardara en hacer el proyecto.
- **Listado de recursos y cantidad necesario** ¿Qué necesitamos para hacer el proyecto? (materiales, humanos, financieros). ¿Cuánto va a costar el proyecto? Presupuesto: precios de los recursos, según cantidad y tiempo de utilización. Análisis de los costos y beneficios.
- **Los responsables de las distintas actividades.** ¿Quiénes lo vamos a hacer?
- **Información complementaria** (Supervisión de la ejecución de las actividades, Informes, Evaluación).

c) Temas que pueden ser abordados

- Mejoramiento de espacios comunitarios de recreación: canchas, parques, arborización, hermooseamiento.
- Soberanía alimentaria: Producción ecológica de hortalizas, producción de frutas, Producción de hierbas medicinales, producción de animales menores.
- Productivos: producción de artesanía transformación y comercialización de productos.
- Culturales: taller para padres de participación comunitaria. Uso y valoración de lengua 1 y lengua 2.

En la elaboración de un proyecto comunitario se debe prever la participación de agentes comunitarios externos a la comunidad educativa, es con el fin de garantizar una oportuna intervención de todos en la búsqueda de solución del caos más relevante. Pueden ser representantes de la comisión vecinal, la Municipalidad, la Gobernación, técnicos de DEAG, técnicos de ONG que trabaja en la zona, técnicos de centro de salud así como también pueden integrar promotores de posibles cooperantes locales como Yacyreta, Itaipú Binacional o alguna Empresa o Cooperativa relacionada con la producción de alimentos.

¿Cómo apoyar a los padres y las madres desde la escuela?

- Fortaleciendo las ACE y los EGIE.
- Desarrollando programas de capacitación sobre participación, técnicas para elaborar y ejecutar proyectos, etc.
- Elaborando materiales de apoyo con madres y padres

- Realizando encuentros de intercambios de experiencias entre pares.

La duración de proyecto comunitario será determinada según la problemática a ser atendida de uno a dos años. (Referenciar: Fascículo N°.7 participación de padres y madres en la gestión escolar, MEC año 2002)

CAPÍTULO V

PLAN PLURIANUAL

Y

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

V. PLAN PLURIANUAL

El plan plurianual es una propuesta planteada para un periodo de largo plazo cuyos objetivos responden a la visión y misión, distribuye anualmente el conjunto de actividades, con el propósito de favorecer al logro de objetivos planteados en el devenir de la institución.

1. ESTRUCTURA DEL PLAN PLURIANUAL

El plan plurianual permite visualizar la inclusión de los diferentes proyectos del PEI (PCI, PC, PG, etc.). En el mismo se debe contemplar los objetivos específicos, metas específicas, actividades principales/estrategias y cronograma de cada proyecto.

Plan Plurianual del PEI

Objetivo general: Elevar el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos.							
Meta general: El 70% de los niños/as se promocionan con la calificación tres, cuatro y cinco en el área de Comunicación con respecto al nivel de rendimiento del año anterior, en cinco años.							
Objetivos específicos por dimensión	Metas específicas	Actividades principales/Estrategia	Cronograma por año				
			1	2	3	4	5
1-							
2-							
3-							
4-							

2. ELEMENTOS Y SUS DEFINICIONES

- a) **Objetivo general:** es un enunciado global sobre los resultados finales que se pretende alcanzar en cinco años.
- b) **Meta general:** esta meta debe responder al objetivo general planteado que se pretende lograr al cabo de cinco años.
- c) **Objetivos específicos:** representa las grandes líneas de acción que se realizan para alcanzar el objetivo general.

- d) **Metas específicas:** deben responder a los objetivos específicos planteados que se pretenden lograr al cabo de los años de implementación del proyecto.
- e) **Actividades principales:** son acciones que se desglosan de las estrategias y se desarrollan en los diferentes POA, según el cronograma establecido para las mismas.
- f) **Cronograma:** determina el tiempo (definido en años), en que se ejecutarán las actividades principales que se establecen en el Plan Plurianual del PEI.

Estrategias y actividades principales:

- Las estrategias descritas permiten alcanzar los objetivos específicos.
- Las actividades principales surgen de las estrategias.
- Las actividades principales establecidas son realizables.
- Las actividades principales tienen definidas en el cronograma el momento de ejecución.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

1. CONCEPTUALIZACIÓN

Es una planificación que busca priorizar las actividades para un determinado año. En él se desglosan y organizan las acciones concretas atendiendo al Plan Plurianual, que es la planificación para tres a cinco años del PEI.

2. ESTRUCTURA DEL POA

Se propone la siguiente estructura para el POA.

Estructura del POA

Objetivos específicos	Actividades principales	Actividades Concretas	Cronograma												Recursos	Responsables	Evaluación	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			Indicadores	Medios de verificación

3. ELEMENTOS Y SUS DEFINICIONES

- a) **Objetivos específicos:** representa las grandes líneas de acción que se realizan para alcanzar el objetivo general.
- b) **Actividades principales:** son acciones que se desglosan de las estrategias y se desarrollan en los diferentes POAs, según el cronograma establecido para las mismas.
- c) **Actividades concretas:** conjunto de operaciones o acciones específicas que se desprenden de la actividad principal establecida en el Plan Plurianual del PEI.
- d) **Cronograma:** es la distribución u organización temporal de ejecución de las actividades concretas.
- e) **Recursos:** son los bienes materiales, financieros y capital humano necesarios para la ejecución de las actividades concretas.
- f) **Responsables:** son las personas encargadas de coordinar la ejecución de las actividades concretas, conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa.
- g) **Evaluación:** es la forma de determinar el avance de la ejecución del POA, a través de los indicadores y medios de verificación.
 - **Indicadores:** miden los cambios producidos en el proceso de ejecución del POA.
 - **Medios de verificación:** las fuentes de información que permitirán validar el alcance de los indicadores.

4. ETAPAS DEL POA

- a) **Planificación:** es el momento de elaboración del POA. En el primer año de ejecución del PEI se elabora el POA atendiendo a lo establecido en el Plan Plurianual. En los años siguientes, se parte de la evaluación de la planificación del año anterior y del Plan Plurianual.

En lo posible se debe elaborar un POA borrador a finales del año escolar y a inicios del año siguiente se realiza el ajuste y la validación por la comunidad educativa.

- b) **Ejecución:** es el momento de cumplimiento de las actividades concretas planificadas en el POA. Se llevan a cabo desde inicios del año. Para la ejecución del POA, se realiza una planificación mensual de las actividades concretas establecidas para el mes.
- c) **Monitoreo:** es el momento de seguimiento a la ejecución de las actividades concretas del POA. Para ello, se propone utilizar la planificación mensual del POA en la verificación del cumplimiento y la evaluación mensual de las actividades.
- d) **Evaluación:** es el momento de medir los resultados del POA. Implica el monitoreo a las actividades concretas, la evaluación a mitad y al final del año de ejecución.

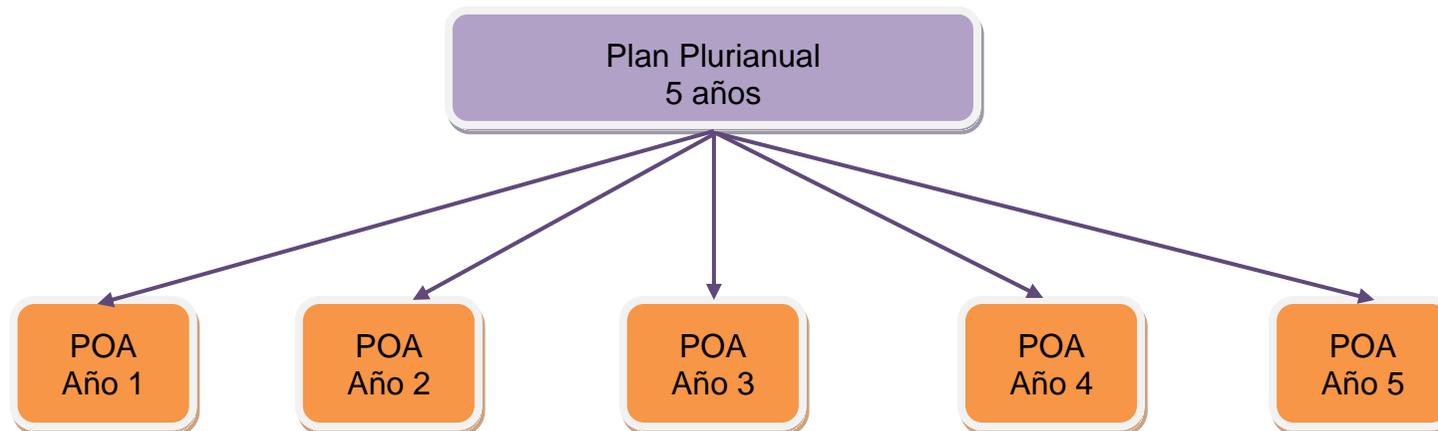
e) **Ajuste:** en este momento, a partir de la evaluación del POA, se ajusta o reorientan las actividades concretas para el mejor cumplimiento de los objetivos del PEI.

5. ELABORACIÓN DEL POA

El POA es la planificación de un año, que se desprende del Plan Plurianual atendiendo a los objetivos, la evaluación, las actividades principales y el cronograma establecidos en el mismo.

Indicadores y medios de verificación:

- Los indicadores son coherentes con lo que se pretende medir en las metas de 5 años.
- Los indicadores permiten verificar los cambios logrados.
- Los indicadores establecen la cantidad en porcentaje o número.
- Los indicadores determinan el periodo de tiempo (durante y al final de la ejecución del PEI) en que se lograrán los cambios.
- Los indicadores son comprobados a través de los medios de verificación establecidos.



Relación Plan Plurianual - POA

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Para explicar los pasos de elaboración del POA, tendremos en cuenta el siguiente ejemplo con relación a un objetivo específico del Plan Plurianual:

“Mejorar la capacidad en la lectoescritura de los alumnos de los tres ciclos de la EEB.”

Ejemplo: Plan Plurianual

Objetivo general: <i>Elevar el rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos de la EEB en ambas lenguas oficiales.</i>								
Meta general: El 70% de los niños/as se promocionan con la calificación tres, cuatro y cinco en el área de Comunicación con respecto al nivel de rendimiento del año anterior, en cinco años.								
Objetivos específicos	Metas específicas	Actividades principales	Cronograma por año					
			1	2	3	4	5	
Mejorar la capacidad en la lectoescritura de los alumnos de los tres ciclos de la EEB.	El 80% de los alumnos de los tres ciclos de la EEB mejoran la capacidad en lectoescritura. 1er.año 20% 2do.año 40% 3er.año 60% 4to. y 5to.año 80%	Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación de los docentes en técnicas activas para enseñanza de la lengua. Implementación de proyectos áulicos con relación a rincones de lectura. Adquisición de materiales didácticos y equipamientos tecnológicos. Implementación de proyectos áulicos con relación a clubes literarios y concursos de lectura. Realización de ferias pedagógicas.						

Ejecución

Seguimiento

a) **Primer paso:** se escriben en la grilla del POA, los objetivos específicos y las actividades principales establecidas en el Plan Plurianual.

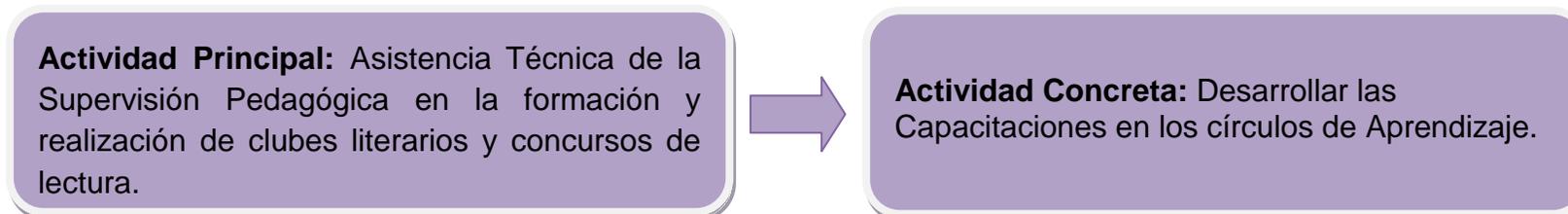
Es importante atender el tiempo de ejecución de las actividades principales para incluir en el POA, pues sólo se deben escribir aquellas que corresponden al año de elaboración del POA (este ejemplo corresponde al primer año).

b) **Segundo paso:** se elaboran las actividades concretas que hacen al cumplimiento de la actividad principal (para explicar los pasos, partiremos de una de las actividades principales de un objetivo específico)

Al elaborar las actividades concretas es necesario incluir una actividad concreta que evalúe todas las demás actividades como se observa en el punto **1.4 “Evaluar el resultado de las capacitaciones”**.

Asimismo, se pueden aprovechar las actividades cotidianas de la escuela, como círculos de aprendizaje, ferias de San Juan, campaña de vacunación, para cumplir con los objetivos del PEI.

En el caso que la actividad principal sea...



c) **Tercer paso:** establecimiento del tiempo, recursos y los responsables de las actividades concretas del POA.

- Una vez que se hayan determinado las actividades concretas, se establecerá el tiempo de cumplimiento de las mismas, escribiendo en las casillas de los meses correspondientes al “**cronograma**”, las fechas aproximadas en que se ejecutarán. Es necesario fijar a mitad y al final del año el tiempo de ejecución de una actividad concreta de evaluación, pues esto da la posibilidad de hacer un seguimiento al cumplimiento de las demás actividades atendiendo a los indicadores establecidos.
- Se escriben en la casilla de “**recursos**” los materiales didácticos o recursos humanos necesarios en general para llevar a cabo cada actividad concreta del POA. Estos se detallarán más adelante en el presupuesto institucional, así como los recursos financieros.
- En la casilla de “**responsables**”, se establecen las personas que coordinarán cada actividad concreta del POA. Es importante que se especifique el nombre, el cargo que ocupa o a qué estamento de la comunidad educativa pertenece

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

d) Cuarto paso: se elaboran los indicadores y medios de verificación de la evaluación del POA teniendo en cuenta la actividad principal y el Plan Plurianual.

Cuando elaboramos los indicadores y medios de verificación de una actividad principal que suma a una evaluación de todas las actividades concretas, se debe atender a los indicadores establecidos en el Plan Plurianual.

En este esquema del POA se presentan ejemplos de elaboración de indicadores y medios de verificación según las actividades principales establecidas.

Veamos otro ejemplo: Teniendo en cuenta la actividad concreta y el Plan Plurianual.

Objetivos específicos	Actividades principales	Actividades Concretas	Cronograma												Recursos	Responsables	Evaluación		
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			Indicadores	Medios de verificación	
Mejorar la lectoescritura de los alumnos de los tres ciclos de la EEB.	1. Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación y realización de clubes literarios y concursos de lectura.	1.1. Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura.		15 a 20													María Luz (Vice Directora)	Conocimiento sobre formación de clubes literarios y organización de concursos de lectura	Plan borrador para proyectos áulicos sobre clubes literarios y concursos de lectura
		1.2 Planificar las capacitaciones			1 a 7											Juan Carlos (Coordinador del equipo)			
		1.3. Desarrollar las capacitaciones en los círculos de aprendizaje				El viernes de la segunda semana de cada mes								Instructor Externo	María Luz (Vice Directora)				
		1.4. Evaluar el resultado de las capacitaciones							1 a 15					1 a 7		Juan Carlos (Coordinador del equipo)			
	1.2 Implementación de	2.1															20% de los alumnos de		

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

	técnicas activas por los docentes.	2.2															los tres ciclos de la EEB cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura	evaluación
		2.3 Evaluar la implementación de rincones de lectura.						1 a 15					1 a 7					

En el ejemplo del Plan Plurianual utilizado anteriormente presentado se observa, que la meta correspondiente al objetivo específico “Mejorar la lectoescritura de los alumnos de los tres ciclos de la E.E.B.” cuenta con un indicador que establece para el primer año **20% de los niños mejoran su capacidad en lectoescritura en los tres ciclos y tiene como otra actividad principal, la implementación de proyectos áulicos con relación a rincones de lectura.** En esta actividad principal se establece una actividad concreta “Evaluar la implementación de los rincones de lectura” donde incluye el indicador del Plan Plurianual para el primer año de ejecución del PEI.

6. IMPORTANCIA DEL POA

Es importante que cada institución cuente con un POA, porque:

- Clasifica y focaliza la acción del equipo directivo.
- Facilita la gestión escolar de manera responsable al permitir la delegación de tareas al interior de la institución.
- Ayuda a centrar a la institución educativa en los aprendizajes de los niños.
- Brinda a otros actores educativos la posibilidad de precisar sus propuestas en torno al aprendizaje de los niños.
- Genera espacios institucionales de participación.

Una vez elaborado el POA es necesario hacer una revisión teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Contempla los objetivos específicos y las actividades principales según el cronograma del Plan Plurianual.
- Coherencia entre las actividades concretas con las actividades principales.
- Calendarización de las actividades concretas.
- Viabilidad en la utilización de los recursos humanos y materiales establecidos.
- Determinación de los responsables para cada actividad concreta especificando el nombre y el estamento al que corresponde.

- Coherencia entre los indicadores de evaluación con las actividades concretas.
- Coherencia entre los indicadores de evaluación con los medios de verificación.

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DEL PEI

CAPÍTULO VII

EVALUACIÓN DEL PEI

VI. EVALUACIÓN DEL PEI

El PEI se evalúa para conocer el avance del mismo, detectar logros y dificultades que requieran cambios y llegar a la meta que ha establecido la comunidad educativa, esta acción consiste en emitir juicio de valor sobre los resultados de objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo para la toma de decisiones, cuyos resultados deben ser difundidos a toda la comunidad educativa.

La evaluación de proceso (POA) se realiza durante la implementación del proyecto y al final del mismo se realiza la evaluación de producto o resultado (PEI).

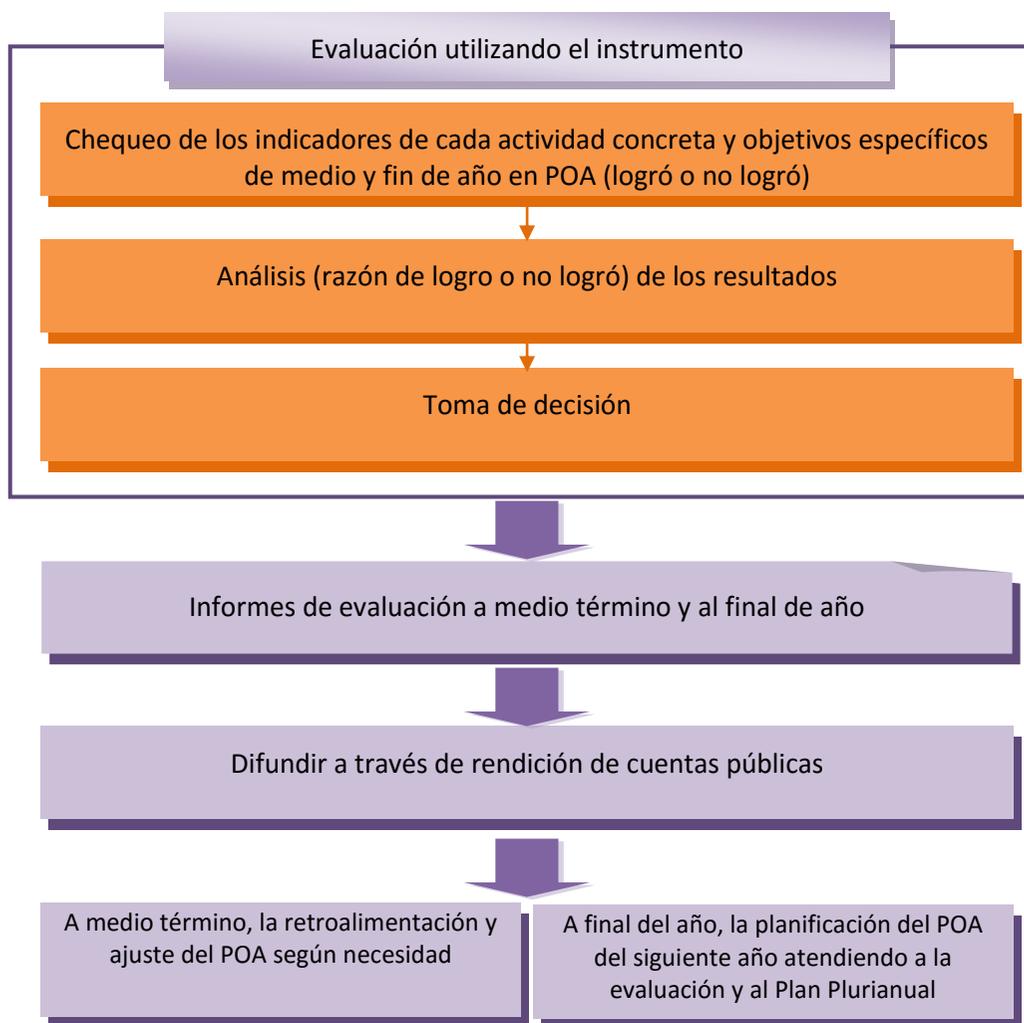
1. EVALUACIÓN DEL PROCESO

Se realiza a través de la evaluación del POA, a mitad y final del año, para el ajuste en caso necesario. Esta evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta las actividades del POA según los indicadores definidos, además de las establecidas en el cronograma mensual.

Es recomendable realizar un monitoreo constante del cronograma mensual para determinar el avance de la ejecución de las actividades. Esto facilitará que la comunidad educativa realice una evaluación más objetiva y participativa.

A continuación se presenta el mecanismo de la evaluación:

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR



2. PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Evaluación del POA

Actividades Principales	Indicadores	Medio de Verificación	Evaluación Intermedia				Evaluación Final			
			Estado de logro intermedio	Análisis	Análisis financiero	Toma de decisión	Estado de logro final	Análisis	Análisis financiero	Conclusión

3. PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL POA

a) Primer momento: llenado del instrumento de evaluación intermedia.

- Se escriben en la grilla de evaluación del POA, las **actividades principales** del Plan Plurianual y las **actividades concretas**. En el instrumento no debe faltar la actividad correspondiente a la evaluación cuyos indicadores ya están definidos en el POA. **Ejemplo** 20% de los alumnos de los tres ciclos de la EEB cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura.
- Se completa el instrumento con los indicadores y medios de verificación de las actividades concretas ya establecidos en el POA.

b) Segundo momento: chequeo de indicadores

- En el momento de la evaluación se realiza el chequeo de los indicadores escribiendo SI o NO en la casilla de **estado de logro intermedio**.
- Una vez chequeado los indicadores se realiza un **análisis** de los resultados, se escribe en la casilla asignada la razón de los logros o no logros (ver instrumento). También se realiza un análisis financiero para evaluar costos e inversiones de la actividad.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

- Luego del análisis se procede a la **toma de decisión** con respecto a los resultados y al estado financiero escribiendo en el cuadro asignado. A partir de las decisiones tomadas se ajusta el POA, se replantean algunas actividades, se agrega o se disminuye para la ejecución efectiva del mismo. Es importante resaltar y registrar los cambios establecidos en el POA y en algún documento que la comunidad educativa pueda acceder y visualizar a través de la Rendición de Cuentas Públicas.

Ejemplo: la Evaluación del POA

Actividades principales	Actividades Concretas	Indicadores	Medio de verificación	Evaluación				Evaluación Final			
				Estado de logro intermedio	Análisis	Análisis financiero	Toma de decisión	Estado de logro final	Análisis	Análisis financiero	Conclusión
1. Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación y realización de clubes literarios y concursos de lecturas.	1.1. Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura.	Conocimiento sobre formación de clubes literarios y organización de concursos de lectura.	Plan borrador para proyectos áulicos sobre club de literarios y concursos de lectura								
	1.2 Planificar las capacitaciones										
	1.3. Desarrollar las capacitaciones en los círculos de aprendizaje										
	1.4. Evaluar el resultado de las capacitaciones										
1.2 Implementación de técnicas activas por los docentes	2.1	20% de los alumnos de los tres ciclos de la EEB cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura									
	2.2										
	2.3 Evaluar la implementación de rincones de lectura.										

Puntos para el análisis de las actividades concretas del POA

- 1- ¿Se realizaron todas las actividades planificadas? ¿Por qué?
- 2- ¿Se realizaron las actividades en el tiempo establecido?
- 3- ¿Hubo influencia del tiempo en la ejecución de las actividades?
- 4- ¿Pudieron ser realizadas las actividades como fueron planificadas? ¿Por qué?
- 5- ¿Los responsables asumieron el liderazgo en la coordinación de las actividades?
- 6- ¿Se cumplieron con los indicadores previsto? ¿Por qué?.....etc.

Después de análisis en la evaluación se toma la decisión y se ajustan las actividades del POA

Puntos para la toma de decisiones

- 1- ¿Seguiremos con la ejecución de las actividades como fueron planificadas?
- 2- ¿Se priorizarán algunas actividades?
- 3- ¿Se agregarán otras actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos?
- 4- ¿Para la nueva actividad tendremos el fondo suficiente?
- 5- ¿Continuarán las actividades con el mismo monto del presupuesto?
- 6- ¿No hay actividad alternativa para economizar el fondo?.....etc.

c) **Tercer momento:** llenado del instrumento para la **Evaluación Final** del año.

- Se chequea en la casilla correspondiente el **estado de logro final** de los indicadores.
- Se realiza el **análisis** de los resultados de las actividades y el estado financiero.
- Se elabora una **conclusión** sobre los resultados de la evaluación final de la ejecución del POA y del presupuesto.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

- Los resultados de la evaluación ayudarán a ajustar las estrategias de gestión y las actividades principales del Plan Plurianual si fuera necesario; y elaborar el POA del siguiente año, considerando aquellas actividades que no se han cumplido y el presupuesto del siguiente año.

4. EVALUACIÓN DE RESULTADO O PRODUCTO DEL PEI

Se realiza al culminar el plazo de implementación del PEI, se evalúa el logro de la meta del objetivo general establecido en el Plan Plurianual analizando con el diagnóstico inicial para ver el nivel de solución del problema principal detectado. Esta evaluación servirá de guía para mejorar la elaboración del siguiente PEI, a partir de los resultados se ajusta, se replantea o se elabora un nuevo PEI.

A continuación se presenta el esquema para la evaluación del PEI.

Objetivo General:		Meta General:		Estado de logro y Análisis:	
Objetivos específicos	Metas específicas	Evaluación		Estado de logros	Análisis
		Indicadores	Medios de verificación		

5. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL PEI

Para la realización de una evaluación efectiva y participativa del PEI es necesario involucrar a los representantes de los actores educativos teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- a) **Primer paso:** Revisión de la evaluación del último año de ejecución del POA. Esta revisión consiste en un buen análisis de la última evaluación realizada del POA, específicamente el cumplimiento de los indicadores de seguimiento de las actividades concretas. **Ejemplo de indicador:** 80% de los alumnos de los tres ciclos de la EEB cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura.
- b) **Segundo paso:** Evaluación de los objetivos específicos correspondiente a cada una de las dimensiones de la gestión registradas en el Plan Plurianual. (Se refiere al cumplimiento de los indicadores mencionados en el paso anterior).
- c) **Tercer paso:** Evaluación del objetivo general del Plan Plurianual. La evaluación del objetivo general se realiza a partir del cumplimiento de la meta general. Atendiendo el ejemplo que se viene trabajando cuyo objetivo generales **“Eleva el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos”**, se revisan los resultados académicos de los alumnos en el último año de ejecución del PEI.
- d) **Cuarto paso:** Evaluación cualitativa de mejoramiento institucional. Es importante analizar y evaluar otros cambios observados y/o registrado en la gestión institucional a partir de la ejecución del PEI, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones, por ejemplo: formación de hábitos, niños más participativos, buena organización del plantel docente, organización de archivo institucional, trabajo colaborativo del equipo de gestión institucional, optimización de horas de clases, otros. Para la sistematización de estos datos cualitativos se puede preparar un cuadro que contemple los aspectos trabajados, resultados, desafíos y estrategias de mejoramiento. Esto debe ser incluido en el informe.

Otros aspectos trabajados	Resultados	Desafíos	Estrategias de mejoramiento
Organización del archivo de la institución.			
Trabajo colaborativo del equipo de gestión institucional.			

- e) **Quinto paso:** Elaboración del informe de evaluación. El informe de los resultados de la evaluación del PEI debe constar de los siguientes elementos: referencia (identificación de la escuela, temas, fecha), objetivo, resultados, conclusión y recomendación. Este informe debe ser elaborado por el equipo de gestión escolar y el equipo Directivo y Docente.

6. ELABORACIÓN DEL PEI DEL SIGUIENTE PERIODO

Debe recordarse que ningún proyecto puede ser elaborado sin contar con suficiente información de la situación institucional. La fuente de dicha información básica constituye primeramente el informe de la evaluación final del mismo y la revisión del diagnóstico anterior.

El análisis de la información de los resultados de evaluación consiste en volver al árbol de problemas para ver, según los resultados, si el problema principal sigue o ha sido remediado. Este análisis servirá de base para la toma de decisión de la comunidad educativa con respecto al nuevo PEI.

Según el nivel de logros en cuanto al objetivo general planteado desde el problema principal, se decide elaborar un nuevo diagnóstico para renovar el PEI, en caso contrario, se ajusta sin cambiar el problema principal, teniendo en cuenta los objetivos específicos no logrados y agregando nuevos objetivos si fuera necesario. Así mismo, de haber alcanzado las metas de los objetivos específicos, pero persiste el problema principal, se revisa nuevamente el diagnóstico institucional (Matriz FODA y el árbol de problemas y los documentos de registros académicos institucionales) para establecer nuevos objetivos específicos que respondan a la problemática persistente.

Una de las condiciones claves para la buena gestión institucional es mantener el nivel de los objetivos ya logrados, para ello el equipo de gestión debe establecer algún mecanismo de seguimiento que asegure la sostenibilidad del logro alcanzado.

CAPÍTULO VIII

LA RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

VII. LA RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

El Viceministerio de Educación conjuntamente con las Direcciones operativas de los niveles educativos, emprenden un proyecto de rendición de cuentas desde el año 2006; cuyos objetivos generales son: *“Fortalecer la educación como bien público e instalar la cultura de evaluación y rendición de cuentas como práctica de todos los actores del Sistema Educativo Nacional”*.⁶

En la Circular N° 16 del 15/11/2006, el MEC presenta al proyecto como una *“acción que contribuye a las políticas educativas y a la consolidación de una educación pública de calidad...”* En este contexto, las instituciones educativas como proveedoras de los servicios de educación tienen la tarea de rendir cuentas sobre *“los resultados en términos de aprendizaje y la utilización de los recursos que los actores han hecho para conseguir los objetivos que se han propuestos”*.

1. IMPORTANCIA

Las Escuelas son las principales proveedoras de servicios de educación, cuyos beneficiarios directos, son los alumnos y padres de familia, e indirectos, la comunidad o ciudadanía que cuenta con una población formada. La rendición de cuentas públicas es un espacio de participación para compartir las actividades y los resultados logrados en las instituciones educativas en el marco de la transparencia en la gestión. Sirve para identificar problemas y deficiencias en el contexto educativo, es un paso importante que centra la atención en la necesidad de tomar decisiones y ejecutar acciones para mejorar la educación.

2. PROCESOS DE REALIZACIÓN

La rendición de cuentas públicas se realiza en dos periodos del año escolar, según el calendario de la Educación Escolar Básica, liderados por los directivos con el equipo de gestión.

Para una buena rendición de cuentas se recomiendan los siguientes pasos:

- a) **El primero**, se refiere a la evaluación de las distintas actividades del POA de la escuela atendiendo a las diferentes dimensiones de la gestión escolar (Pedagógico-Curricular, Organizacional-Estructural, Administrativo-Financiera, comunitaria), como también a las responsabilidades y compromisos de los actores educativos. En esta etapa es importante identificar los logros y desafíos para encaminar las acciones que se desarrollarán posteriormente.
- b) **El segundo**, se elabora un informe de las conclusiones resultantes de la evaluación. El esquema del informe puede ser proveído por la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico o elaborado en consenso con las instituciones educativas, atendiendo a la propuesta del MEC. Posteriormente, se realiza la planificación de la difusión contemplando en ella, el objetivo, las actividades, los responsables, los recursos y el

⁶ Ministerio de Educación y Cultura, Circular N° 16 del 15/11/2006

tiempo. El plan depende de qué tipo de mecanismo utilizará la escuela para la difusión de los resultados como las ferias pedagógicas, reuniones informativas etc.

- c) **El tercero**, se refiere a la difusión del resultado de la evaluación de las actividades de la escuela a toda la comunidad educativa, incluyendo a aquellas que no forman parte de la misma, otras instituciones y organizaciones de la zona o comunidad.

3. MECANISMOS DE DIFUSIÓN

Algunas de las formas de difusión o mecanismos de información propuestos por el MEC, son:

- a) **Ferias Pedagógicas:** “Se entiende por ferias, la exposición pública de lo realizado en la institución educativa en las distintas dimensiones (Pedagógico-Curricular, Organizacional-Estructural, Administrativo-Financiera, comunitaria) por los diferentes actores”.⁷

El Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Escolar y Adecuación del Curriculum al Contexto Local MEC-JICA recomienda tener un espacio para informar sobre los resultados de la evaluación del POA teniendo en cuenta las 4 dimensiones de la gestión escolar.

- b) **Reuniones:** son los encuentros donde se brinda la información sobre los resultados de la evaluación del POA y otras actividades realizadas, dando la oportunidad a que los participantes presenten sus opiniones y sugerencias.

Y otros que se proponen como los boletines, murales, por medio de la prensa radial, etc.

Desde el Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Escolar y Adecuación del Curriculum al Contexto Local MEC-JICA se propone para la rendición de cuentas públicas las clases abiertas, como una estrategia para dar a conocer las actividades pedagógicas realizadas en el aula en un día de clase.

Esto podrá incentivar a los padres a brindar un mayor acompañamiento a sus hijos y aprovechar el día de las clases abiertas para hacer posteriormente la reunión de rendición de cuentas públicas. Ésta se presenta a continuación:

Clase Abierta: es la apertura de las clases para los padres de familia y agentes de la comunidad. Es una forma de rendir cuentas de la gestión pedagógica del aula para que estas personas puedan conocer:

- La metodología que utilizan los docentes.
- La disciplina de sus hijos en clase.
- La comunicación entre sus hijos y los docentes.
- El ambiente de clases.

Los objetivos de esta actividad son:

1. Mejorar la relación alumno-padre-docente, despertando el interés de los padres por la educación de sus hijos expresado en una mayor colaboración.
2. Elevar el porcentaje de asistencia a las reuniones de los padres de familia a través de la Clase Abierta.

Es muy importante que los padres de familia conozcan antes de la clase abierta los objetivos. Para el cual se debe incluir el tema en la agenda de reuniones realizadas en forma general o periódica.

Cuando se realiza la reunión por grado posterior a la Clase Abierta, los directivos pueden aprovechar el espacio para realizar la rendición de cuentas públicas de la institución o preparan el informe de la rendición institucional para que el maestro/a de grado puedan transmitirlo.

Los pasos para realizar son:

1. Establecer la fecha para la Clase Abierta por grado o institución.
2. Preparar la tarjeta de invitación hecha por los alumnos/as con la fecha, la hora y su asignatura propia (los niños pueden dibujar o pintar la tarjeta con su creatividad y se puede realizar esta actividad en la clase de la educación artística o comunicación).
3. Entregar la tarjeta de invitación a los padres de familia por los niños dos o tres días antes de la Clase Abierta.
4. Realizar la Clase Abierta (una clase normal) y posteriormente la reunión para la rendición de cuentas públicas, incluyendo las estrategias que utilizan los docentes para mejorar el aprendizaje de los alumnos y los resultados obtenidos en este sentido.
5. Registrar la actividad (en Actas, resumen de registros etc.).

4. SUGERENCIAS:

- La ubicación de los padres en la sala, depende del espacio físico, básicamente no se necesitan sillas. Pueden observar a sus hijos, colocándose en lugares donde no interrumpen la clase. Por ejemplo, atrás o al lado del aula.
- Los padres pueden visitar varias aulas y observar cada clase.

5. ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN EL PROYECTO DE RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS DEL MEC

Actividades en las distintas dimensiones
<p>1. Pedagógico-Curricular</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio y análisis del rendimiento académico por parte de los docentes y directivos de las instituciones educativas. 2. Elaboración de informe con relación a la deserción y repitencia escolar. 3. Elaboración de un informe de seguimiento del avance de la ejecución del PEI. 4. Encuentro de evaluación de avances de la implementación de proyectos curriculares y programas educativos con los docentes de la institución. 5. Difusión de datos estadísticos con relación a: salidos, aprobados, repitentes, extra edad y días de clases reales. 6. Elaboración de estadística de asistencia y llegada tardía de los directivos, docentes y alumnos. 7. Realización de ferias pedagógicas. 8. Otras
<p>a) Administrativo-Financiera</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de un inventario de los recursos materiales con que cuenta la institución. 2. Balance financiero de las recaudaciones, las inversiones y gastos realizados en la institución en el marco de la ejecución del PEI. 3. Balance de las actividades realizadas por las ACEs.
<p>b) Organizacional-Estructural</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recuento de las actividades realizadas por las distintas organizaciones de niños (gobierno escolar, comités, clubes, consejo de grados). 2. Elaboración de informe con relación a marcha de los círculos de aprendizajes y otras organizaciones institucionales.
<p>c) Comunitaria</p>

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

1. Realización de un taller de evaluación con la comunidad educativa, en base al recuento de las actividades realizadas por cada actor.
2. Difusión de los logros y compromisos de la comunidad educativa a través de los medios de prensa (radial, televisiva o escrita) o mural informativo.

6. PUNTOS A TENER EN CUENTA EN LAS 4 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR PARA ELABORAR EL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

<p>Pedagógico-Curricular</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logro académico (niveles de calificación de los alumnos, por grado, sexo, turno, comparado con años anteriores, etc.). • Experiencias de diferentes estrategias aplicadas para mejorar los aprendizajes, Ejemplos; clubes de lectura, talleres literarios, concursos de trabajos en diferentes áreas, ferias pedagógicas, etc.). • Procesos de micro planificación (aplicación de normativas para apertura, fusión y/o cierre de secciones). • Días efectivos de clase. • Asistencia de directivos, docentes, personal técnico / pedagógico, administrativo y alumnos/as. • Rendimiento(promocionados, egresados). • Deserción. • Repitencia. • Retención. • Sobre edad. 	<p>Organizacional-Estructural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de las actividades de las organizaciones conformadas a nivel institucional: ACEs, Círculos de Aprendizajes, Equipo de Gestión Institucional / Escolar, Centros de Estudiantes, gobierno escolar, comités, clubes, consejo de grados, otros. • Otras iniciativas.
<p>Administrativo-Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe financiero de las recaudaciones, inversiones y gastos realizados. (Directivos, ACEs, otros). 	<p>Comunitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales; objetivos y resultados.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

	<ul style="list-style-type: none">• Acciones encaradas por la institución en, con y para la comunidad en su zona de influencia.
--	---

Cabe destacar que con relación a la rendición de cuentas el **Proyecto de Fortalecimiento de Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local MEC-JICA**, pone énfasis en la evaluación del PEI a través del POA (a medio término y al final del año). Para ello, se presenta un instrumento como propuesta a ser utilizado para elaborar el informe (Ver anexo).

CAPÍTULO IX

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR

1. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR

EL equipo directivo planifica y ejecuta las actividades de la institución para el logro de la meta educativa, que se traduce en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los niños. Para ello, se presentan instrumentos que contribuyan a mejorar la gestión de los directivos y que se mencionan a continuación.

1.1 Observación de clases

La observación de clases es una actividad necesaria del equipo directivo que se realiza en forma periódica. Esta acción implica observar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos; como también que los directivos brinden las orientaciones propicias al personal docente.

Sobre la base de una planificación mensual o semanal, se desarrolla la observación de clases, con los indicadores de evaluación que permitan verificar el proceso de enseñanza de los docentes y conocer el nivel de aprendizaje de los niños, relacionando con las metas contempladas en el PEI.

Para la elaboración de los indicadores y el instrumento de evaluación es importante que el equipo directivo involucre al plantel docente y tenga en cuenta las orientaciones brindadas al respecto por la Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico de la zona. Los resultados obtenidos en la observación de clases se difunden a la comunidad educativa.

Los centros educativos que cuentan con equipo técnico deben compartir la acción de observación de clases con estos actores, determinando con claridad las funciones de los mismos. Es conveniente que la observación de clases sea contemplada en el POA y en la planificación mensual.

1.2 Recorrido institucional

"Recorrido Institucional" es una metodología de la Gestión Escolar para que los directivos conozcan el estado real de su institución y tomar la estrategia inmediata para solucionar o mejorar la situación. Otra responsabilidad del equipo directivo es velar por la seguridad de los alumnos a través del recorrido institucional. Es una metodología que permite verificar el estado de la infraestructura edilicia para tomar las medidas correspondientes si fuera necesario, con el fin de proveer un ambiente propicio y seguro, asimismo en este recorrido se puede visualizar algunos aspectos del desarrollo pedagógico a fin de orientar el mismo.

Uno de los roles de los directivos de una institución educativa es mantener y mejorar el ambiente educativo en óptima condición para el aprendizaje de los niños.

La actividad es muy sencilla; cada 15 días los directivos hacen un recorrido en su institución para realizar una observación general, teniendo en cuenta el plan y el horario de clases del docente. La hoja de monitoreo para el recorrido, le servirá para chequear algunos aspectos de la institución educativa (ver Anexo II).

Después del recorrido institucional es muy importante:

1. Valorar las fortalezas encontradas y estimular a los alumnos o a los docentes.
2. Ayudar al docente a mejorar la situación buscando juntos alternativas de solución a las debilidades detectadas.
3. Tomar medidas rápidas para solucionar los problemas antes de que se agraven y que los daños sean irreparables.

1.3 Circulo de Aprendizaje (Capacitaciones Intraescolar).

El docente debe planificar el desarrollo de las clases, aplicando métodos y técnicas de enseñanza eficaces, que faciliten un óptimo nivel de aprendizaje. El equipo directivo debe realizar acciones tendientes a la formación y capacitación de los docentes de la institución, propiciar un ambiente donde todo el plantel docente pueda compartir el proceso de enseñanza- aprendizaje y capacitarse al mismo tiempo.

La formación brindada a los docentes por los directivos, se realizan en los círculos que propone el MEC, para abordar temas específicos que pueden ser desarrollados por el equipo directivo, los docentes o por especialistas invitados. Es conveniente que este círculo de aprendizaje sea planificado en el POA y en la planificación mensual para asegurar su funcionamiento.

1.4 Participación de la comunidad educativa

El vínculo de la escuela con la familia es uno de los componentes importantes para la gestión escolar. Promover este vínculo permite que los padres participen en las políticas de gestión, intercambien experiencias y cooperen en el quehacer institucional. Propiciar y planificar las reuniones con los padres en el POA, con fechas y temas a tratar son funciones del equipo directivo. Es importante establecer estrategias (fecha, hora, agenda, forma de convocatoria, etc.) para lograr mayor interés y participación de los padres en la educación de sus hijos.

1.5 Estudio de clases

El estudio de clases es una estrategia para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, vinculada a la Capacitación Intra Escolar (CIE) y a la clase abierta, requiere del consenso del equipo técnico institucional de una buena planificación previa para que la misma genere los resultados esperados.

Para qué implementar la CIE, las clases abiertas y el estudio de clases:

- Para lograr los objetivos de la escuela establecidos en el PEI - PCI
- Para resolver los problemas educativos y administrativos de la escuela
- Para fortalecer la vocación y las capacidades de los docentes dirigidas al mejoramiento en el desarrollo de las clases y el desarrollo del pensamiento del niño/a.

- Para compartir experiencias y conocimientos didácticos acumulados personalmente y con los compañeros, de tal forma a crecer profesionalmente como equipo y así mejorar las prácticas pedagógicas

1.6 Escuelas Plurigrados o Multigrados

Las escuelas que implementa la modalidad de plurigrados o multigrados son aquellas en que uno o dos docentes son responsables de la formación pedagógica de niños/as de diferentes edades matriculados en los distintos grados del sistema de la Educación Escolar Básica (EEB) impartido en la misma.

En el contexto rural, las escuelas plurigrados o multigrados han existido siempre debido a la escasa matrícula existente en ciertas zonas, siendo la única alternativa educativa para muchos niños/as.

La estrategia es una oportunidad de construir una propuesta pedagógica diferente basada en la autonomía del docente y de los alumnos, respetando los procesos y ritmos de aprendizaje de cada alumno y una organización pedagógica acorde al contexto.

1.7 Horario de clase

En el horario de clases se establece la distribución del tiempo, por días de la semana y horas pedagógicas de las asignaturas desarrolladas por el docente.

Los directivos orientan a los docentes para que cada uno cuente con un horario de clases, atendiendo las horas establecidas en la malla curricular, y la realidad institucional diagnosticada en el Plan de Estudios adecuado en el PCI.

Los objetivos del horario de clases son:

- Distribuir racionalmente el tiempo para alcanzar la meta del aprendizaje de los niños por área.
- Tomar conciencia del uso racional del tiempo.
- Dar a conocer al equipo directivo y a la comunidad educativa las horas de clases semanal y anual destinadas por área académica determinadas según la adecuación realizada al Plan de Estudios que responda a la solución de la problemática detectada.
- Conocer las clases realizadas y las pérdidas de clases para su recuperación posterior.
- Realizar la revisión diaria de horario de clases con los niños para su mejor organización.

Para su utilización se recomienda que:

- Cada maestro planifique el horario de clase conforme al Plan de Estudios adecuado, al programa de estudios y el POA de la institución.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

- El equipo directivo debe analizar el horario de clases atendiendo al PCI.
- El equipo directivo use como material de referencia para el recorrido de la institución.
- El equipo directivo proponga conjuntamente con el plantel docente las estrategias para recuperar las pérdidas de clases.

Colocar el horario de clases en los lugares visibles permite los siguientes beneficios:

Equipo Directivo	Verificar el cumplimiento de la planificación de las clases, en el momento de la observación de clases o el recorrido institucional.
Plantel Docente	Ejecutar el cumplimiento de la planificación del horario de clases establecidos.
Niños	Repasar la lección y preparar los útiles necesarios para las clases.

1.8 Cronograma mensual

Conceptualización

Es la planificación mensual de las actividades concretas establecidas en el POA, como también de las actividades cotidianas de la escuela, propia de los directivos y aquellas emanadas del MEC.

Esquema

Para la planificación de las diferentes actividades de la escuela se propone el siguiente esquema:

Fecha	Día	Actividad de la Escuela		Responsable	Local	Revisión	Actividades Imprevistas
		Desarrollo de clases	Otras Actividades				
1	M						
2	M						
3	J						
4	V						
5	S						
6	D						
7	L						
8	M						

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

9	M						
10	J						
11	V						
12	S						
13	D						
14	L						
15	M						
16	M						
17	J						
18	V						
19	S						
20	D						
21	L						
22	M						
23	M						
24	J						
25	V						
26	S						
27	D						
28	L						
29	M						
30	M						

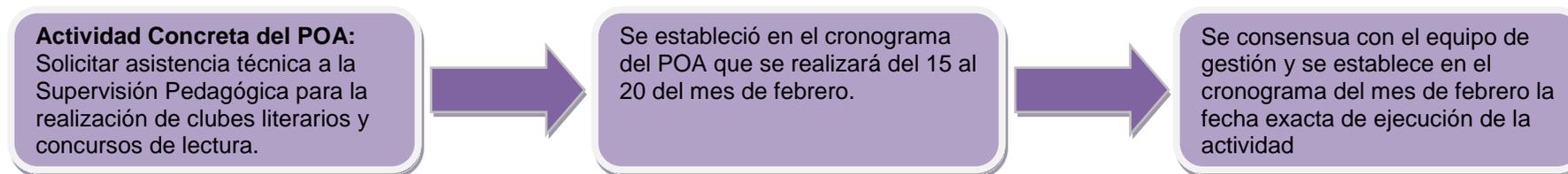
Elementos y sus definiciones

- a) **Actividades de la escuela:** se refieren al desarrollo de clase y otras actividades de la escuela.
- b) **Desarrollo de clases:** en esta casilla se realiza el chequeo del cumplimiento del desarrollo de clase en la escuela, en general.
- c) **Otras actividades:** se refieren a las actividades concretas del POA, las actividades cotidianas de la escuela, propias de los directivos y las establecidas por el MEC para el año escolar (en esta casilla no se especifica el desarrollo de clase considerando que ya existe un espacio destinado para el mismo).
- d) **Responsables:** personas encargadas de coordinar las actividades establecidas en el cronograma mensual.
- e) **Local:** lugar donde se desarrollarán las actividades del mes.
- f) **Revisión:** es el chequeo del cumplimiento de las actividades planificadas en el cronograma mensual.
- g) **Actividades imprevistas:** son las actividades que surgen en la escuela o fuera de ella durante el mes, influyendo en las actividades planificadas de la institución.

Elaboración del cronograma mensual

- a) **Primer paso:** en la casilla del desarrollo de clases se chequea el cumplimiento de esta actividad. Por ejemplo: en el caso de que exista suspensión por huelga en toda la institución, no se chequea. Si en la mayoría de los grados se desarrollan clases, se chequea.
- b) **Segundo paso:** se escriben en la casilla “**otras actividades**” las actividades concretas del POA atendiendo al cronograma establecido y a la realidad institucional y las demás actividades de la escuela.

Para determinar las actividades del POA en el cronograma mensual ver el siguiente ejemplo:



- c) **Tercer paso:** establecimiento de responsables y locales para las actividades.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

- Se escriben en la casilla de “**responsables**” los nombres de las personas que coordinarán la ejecución de las actividades, especificando los cargos que ocupan o el estamento de la comunidad educativa a la que pertenecen.
 - En la casilla “**local**” se especifica el lugar donde se desarrollarán las actividades previstas.
- d) Cuarto paso:** se realiza la verificación constante del cumplimiento de las actividades planificadas, chequeando en la casilla “**revisión**”. En este paso se lleva a cabo el monitoreo constante de la ejecución del POA.
- e) Quinto paso:** en la casilla de actividades imprevistas se van anotando las actividades que surgen durante el mes. **Ejemplo:** Reunión para resolver conflicto entre los docentes.

1.9 Registro de actividades

Es importante que el equipo directivo, cuente con un instrumento de registro que contengan los datos principales de las actividades desarrolladas en la institución como la reunión de padres, los círculos de aprendizaje, las reuniones de los consejos escolares, etc. Esto ayuda a tener en orden todos los datos en un archivo y que los miembros de la comunidad educativa, autoridades u otras personas tengan acceso al mismo.

En ese sentido, el equipo directivo utiliza el registro de actividades, que es un instrumento que permite tener todos los datos documentados.

Ejemplo de Registro de actividades

Registro de actividades de la escuela		
1. Actividad	Reunión de padres	Nº 1
2. Lugar	Aula del sexto grado B del turno mañana	
3. Fecha de realización	15 de marzo de 2016	
4. Responsable de la actividad	Yolanda de la Cruz, profesora del sexto grado B	
5. Objetivo/os	Informar las actividad establecidas en el Plan Operativo Anual(POA)	
6. Tema/s tratado/s	1. Actividades establecidas en el POA. 2. Responsabilidades de los actores involucrados. 3. Responsabilidades de los padres en el marco de la ejecución del POA. 4. Acuerdos para el éxito en la ejecución del POA.	
7. Participación	Cantidad de convocados (30) Cantidad de asistentes (27)	

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

8. Acuerdos o conclusiones establecidos en el documento	a) Registro de Acta de reunión N° 5 b) Otros documentos
9. Observación	Se observó un gran interés y participación de los padres de familia.

ANEXO I

TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1. TÉCNICAS DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL PARA EL DIAGNÓSTICO

1.1. Técnica de Análisis

Para el diagnóstico se utilizan tres técnicas, FODA para el análisis institucional, Árbol de Problemas para la detección de las situaciones negativas y el análisis documental para la elaboración del informe cuali-cuantitativo en la dimensión pedagógica que posteriormente podrán ser solucionadas mediante un proyecto.

a) FODA

Es una técnica sencilla que permite conocer y analizar la situación actual interna y externa de la institución educativa, con el fin de obtener estrategias para lograr los objetivos propuestos a largo plazo. Su utilización da la posibilidad a que todos los actores educativos participen brindando sus percepciones acerca de la realidad de la escuela. La abreviatura FODA procede de cuatro factores situacionales en el contexto de una institución: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

b) Árbol de problemas

Es una técnica que se implementa para identificar una situación negativa, que se intenta solucionar mediante la intervención de un proyecto. En él se expresa el encadenamiento de causas, consecuencias y/o efectos, que son las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema actual, permitiendo al equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del Proyecto; esta clarificación de la cadena de problemas orienta la planificación del proyecto y el monitoreo del mismo durante su ejecución; y una vez terminado facilitará la evaluación para determinar si los problemas han sido resueltos o no.

c) Análisis Documental

Con esta técnica se pretende determinar la problemática existente en la dimensión pedagógica, los documentos que pueden ser analizados son los cuadros estadísticos de matriculación y rendimiento académico los cuales demuestran los resultados del servicio educativo brindado por la escuela. El análisis debe ser realizado técnicamente por el equipo Directivo y docente de la institución y abordados en el Proyecto Curricular Institucional (PCI).

1.2. Recolección de datos generales

Los directivos con los representantes de todos los estamentos, reúnen los datos existentes en la institución como matrícula, rendimiento de todas las áreas académicas, también resultados de las evaluaciones externas, etc. La institución que haya realizado una rendición de cuentas públicas en el año anterior debe contar con los resultados que se han obtenido. De no haber pasado por el proceso, la institución debe contar con la evaluación del PEI anterior, pues da cuenta de los cambios que se han logrado y los que aún deben darse para mejorar la gestión de la escuela.

Si no cuenta con ninguno de los datos mencionados previamente, la escuela puede iniciar la recolección de los mismos, partiendo de los criterios de las dimensiones de la gestión escolar establecidos en el “Término de referencia, rendición de cuentas públicas de las instituciones educativas de todos los niveles y modalidades”. Ver tema sobre rendición de cuentas públicas.

1.3. Análisis institucional

a) Reunión de orientación

Posterior a la recolección de los datos generales de la escuela, los directivos se reúnen con los representantes de todos los estamentos con el fin de compartir las informaciones obtenidas y planificar un taller participativo para la elaboración de la matriz FODA por actor, donde cada representante realizará un encuentro con sus pares, cumpliendo el rol de facilitador. Para ello, es necesario que este equipo de trabajo se capacite para la utilización de esta técnica, realizando lecturas y prácticas para la elaboración, de manera a liderar los encuentros y lograr una mayor comprensión sobre el tema.

b) Elaboración de la matriz FODA por actor

En el taller por actor, se presentan los datos generales de la institución (resultados obtenidos en la rendición de cuentas públicas y la evaluación del PEI anterior). Partiendo de esta información, de los conocimientos de cada participante y principalmente de la visión de la escuela, se analiza la situación actual interna y externa de la institución a través de la técnica FODA.

Para analizar la situación interna de la escuela se identifican los siguientes factores:

- **Las Fortalezas (F);** son las condiciones o recursos que están dentro de la institución, favorecen el desarrollo de actividades y logros de los objetivos.
- **Las Debilidades (D);** son las condiciones inadecuadas que se encuentran al interior de la institución, dificultan el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos para alcanzar la visión y misión.

Estos factores dan cuenta de las condiciones favorables o desfavorables de la institución en cuanto a los recursos humanos, organizacionales, financieros, informativos, materiales, etc.

Por ejemplo, si una institución determina que su objetivo en cinco o a diez años es convertirse en “la mejor institución educativa de la comunidad”, ha establecido una visión de un futuro que le facilitará demarcar los requerimientos y las actividades necesarias para lograrlo, considerando los recursos y las características con que cuenta la misma. Ante esto, realiza un análisis teniendo en cuenta los factores internos como presentamos a continuación.

Ejemplo: Análisis de la situación interna

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una institución oficial y cuenta con profesores titulados con rubros. 2. Tenemos aulas en buenas condiciones. 3. Contamos con una cancha amplia. 4. Se realizan círculos de aprendizaje. 5. Contamos con la conformación de la ACEs. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los docentes no utilizan técnicas adecuadas. 2. Bajo rendimiento de los niños en el área de Matemática. 3. Bajo rendimiento en Comunicación. 4. Poco acompañamiento de los padres en las tareas de los alumnos. 5. No se cuenta con materiales didácticos disponibles. 6. Poca participación de los padres en las actividades extracurriculares. 7. Fondos insuficientes para cubrir los gastos de la escuela. 8. Disminuye la cantidad de alumnos matriculados. 9. No hay un seguimiento al aprendizaje de los alumnos. 10. Los docentes y directivos no articulan su trabajo. 11. No hay comunicación entre docentes y directivos.

Para analizar la situación externa de la institución se identifican los siguientes factores:

- **Las Oportunidades (O)**; son hechos o situaciones que están presentes en el exterior de la institución educativa y que pueden generar acciones alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma.
- **Las Amenazas (A)**; son hechos o situaciones que están presentes en el entorno de la escuela y pueden dificultar el logro de la visión y misión.

La situación externa se refiere a las condiciones socioeconómicas, culturales de la comunidad o familia de los alumnos de la institución educativa, el estado de las instituciones oficiales o privadas, empresas u ONGs etc., que existen en la zona.

Ejemplo: Análisis de la situación externa

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. La comunidad y las autoridades locales tienen una buena referencia de la escuela. 2. Tenemos el centro de salud que apoya la educación. 3. Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos. 4. La Supervisión Pedagógica brinda capacitaciones según la necesidad de las instituciones a su cargo. 5. Donaciones de materiales didácticos por OGs y ONGs. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe otra institución cercana que cuenta con un buen nivel de rendimiento académico en todas las áreas. 2. Bajo nivel económico de las familias de los alumnos.

c) Organización y profundización de la matriz FODA

Una vez que los actores realizaron el análisis institucional a través de la técnica FODA, el equipo directivo se reúne con los representantes de todos los estamentos, para organizar y profundizar los datos obtenidos en la matriz FODA por actor.

Para la organización se integran los trabajos realizados por cada actor en una sola matriz, unificando aquellos factores similares e identificando las dimensiones de la gestión escolar a las cuales corresponden cada factor interno y externo.

La profundización implica ampliar la información obtenida en la matriz FODA incluyendo porcentajes o cantidades a los factores identificados, a partir de los datos generales recabados de la institución. Por ejemplo: si entre los factores internos se encontró como una debilidad que “los docentes no utilizan técnicas adecuadas”, este factor debe ser ampliado identificando la cantidad o porcentaje de docentes que presentan esta dificultad a través de los registros de observación, plan diario, etc.

También se identifican aquellos factores internos y externos que necesitan una mayor investigación. Por ejemplo: si en la matriz FODA se observa como una debilidad “poco acompañamiento de los padres en las tareas de los alumnos”, y si en los datos generales recabados al inicio del diagnóstico, no existe una mayor información sobre el porcentaje real de asistencia de estos actores y las razones del poco acompañamiento, se debe investigar sobre estos puntos utilizando técnicas de recolección de datos (encuesta, entrevistas, etc.) que nos permitan tener un mayor conocimiento sobre esta realidad y determinar la magnitud del problema. Todo esto debe ser incluido en la matriz FODA, de manera a contar con un diagnóstico acabado. Una vez culminada la misma se realiza la detección del problema principal y las causas.

Ejemplo: Matriz FODA unificada

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>2. Es una institución oficial y cuenta con el 100% de los profesores titulados con rubros. (A)</p> <p>3. Tenemos todas las aulas en buenas condiciones. (A)</p> <p>4. Contamos con una cancha amplia. (A)</p> <p>5. Se realizan círculos de aprendizaje una vez al mes. (O)</p> <p>6. Contamos con la conformación de la ACEs y diez miembros activos. (O)</p> <p>7. Tenemos mecanismos de comunicación entre las ACEs y los directivos, una reunión informativa al mes. (O)</p> <p>8. Se cuenta con un reglamento institucional. (O)</p> <p>9. Cuenta con equipo técnico; como coordinador por ciclo. (P)</p>	<p>1. El 70% de los docentes no utilizan técnicas adecuadas. (P)</p> <p>2. Poca actualización pedagógica del 50% de los docentes. (P)</p> <p>3. Poca práctica de innovaciones pedagógicas (de un 70% de los docentes). (P)</p> <p>4. Pocos materiales didácticos disponibles en la biblioteca. (A)</p> <p>5. Bajo rendimiento de los niños en el área de Matemática, 20% de aplazados y 5% con nota 2, en los tres ciclos de la EEB (P)</p> <p>6. Bajo rendimiento en Comunicación 20% de aplazados y 40% con nota 2 en los tres ciclos. (P)</p> <p>7. Los alumnos tienen dificultad en comprensión lectora en los tres ciclos (se necesita investigar más). (P)</p> <p>8. Tenemos muchos niños que no escriben bien en los tres ciclos (se necesita investigar más). (P)</p> <p>9. Poca acompañamiento de los padres en las tareas de los alumnos (se necesita investigar más). (C)</p> <p>10. Poca participación de los padres en las actividades extracurriculares (se necesita investigar más). (C)</p> <p>11. Los padres de familia no tienen interés en las actividades escolares (se necesita investigar más). (C)</p> <p>12. Fondos insuficientes para cubrir los gastos de la escuela. El egreso de la institución supera en un 10% al ingreso anual. (A)</p> <p>13. Disminuye la cantidad de alumnos matriculados en un 1% cada año. (A)</p> <p>14. Todos los docentes de los grados no articulan su trabajo para el seguimiento del aprendizaje de los alumnos. (O)</p> <p>15. Poca seguimiento al aprendizaje de los alumnos por parte de todos los docentes. (P)</p> <p>16. No hay comunicación entre los docentes y los directivos. (O)</p> <p>17. 5 de 20 docentes llegan tarde y salen temprano. (A)</p> <p>18. No se pueden desarrollar suficientemente todos los contenidos de las asignaturas en todos los grados. (P)</p> <p>19. Según el resultado de observación de clases, todos los docentes no hacen una buena distribución del tiempo para el desarrollo de las asignaturas. (P)</p> <p>20. Los niños no tienen muchas ganas de aprender (se necesita investigar más). (P)</p> <p>21. Aumentan los alumnos aplazados (1%), repitentes (1%) y desertores (0,5%) cada año. (A)</p> <p>22. Perdimos 50 días clase en el año por diferentes motivos: jornadas, huelgas, lluvia, asueto, fiestas de la comunidad. (A)</p>

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. La comunidad y las autoridades locales tienen una buena referencia de la escuela. (C) 2. Tenemos 1 centro de salud que apoya la educación, con charlas educativas para la prevención de enfermedades. (C) 3. Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos. (C) 4. La Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico brinda capacitaciones según la necesidad de las instituciones a su cargo. (P) 5. Donaciones de materiales didácticos por OGs y ONGs. (C) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe otra institución cercana que cuenta con un buen nivel de rendimiento académico en todas las áreas. (C) 2. Bajo nivel económico de las familias del 30% de los alumnos. (C) 3. Según los informes del centro de salud, en la comunidad existen familias con parásitos en un 20%. (C) 4. 10% de los padres y madres de la comunidad trabajan en el extranjero. (C) 5. Hay muchos niños descuidados sin tener la atención de los padres (se necesita investigar más). (C) 6. No hay acceso a colectivos, ni caminos en buenas condiciones en los días de lluvia. (C)

P= Dimensión Pedagógico - Curricular; **O**= Dimensión Organizacional - Operativa; **C**= Dimensión Comunitaria; **A**=Dimensión Administrativo - Financiera.

El cuadro anterior presenta un ejemplo de la matriz FODA unificada (no culminada) desde el trabajo de cada actor, con mayores datos sobre los factores internos y externos encontrados, la identificación de aquellos que necesitan ser investigados por la comunidad educativa y la determinación de las dimensiones a las cuales corresponden.

d) Identificación del problema principal y sus causas (Técnica Árbol de Problemas)

Una vez culminada la matriz FODA con los ajustes realizados se presenta a los miembros de la comunidad educativa, y se parte de ella para detectar el problema principal y las causas utilizando la técnica árbol de problemas. Mediante talleres se podrá realizar este paso, buscando las estrategias necesarias para que la comunidad educativa participe en el análisis. Todos los puntos de vistas deben ser considerados, llegando siempre a acuerdos o consensos. Es importante que participe la mayor cantidad de personas que hayan pasado por el proceso del análisis institucional, para que juntas determinen el problema principal de la escuela y tengan una mayor conciencia sobre la situación detectada.

Partiendo del análisis documental realizado por el equipo técnico y de la debilidades detectadas en la matriz FODA, se realiza una lista de las mismas y entre ellas se identifica el problema principal atendiendo a que éste responda a los siguientes criterios, que se presentan en el Manual de orientación de apoyo del Proyecto de la Reforma de la Educación con énfasis en la Educación Media.

- **Problema centrado en la Dimensión Pedagógico-Curricular**, que corresponda a la función de la escuela, como por ejemplo el rendimiento académico.
- **Magnitud de la situación:** es ver la cantidad de personas afectadas por el problema. Por ejemplo si en una institución se encuentra con una matrícula de 100 alumnos, de los cuales existe un 20% de aplazados y 40% con nota 2 en los tres ciclos. En las demás áreas un 5% de

aplazados y 15% con nota 2; entonces se deduce que el primer caso responde a un problema principal. También es importante tener en cuenta, que aunque en el rendimiento académico existe un buen nivel en la escuela, la comunidad educativa puede buscar elevarlo aún más para llegar la excelencia académica.

- **Intensidad de la situación:** es grado de perjuicio que causa actualmente la situación- problema. Por ejemplo: la situación de los niños con un bajo rendimiento en el área de Comunicación, hace que muchos docentes se sientan frustrados, los niños presenten dificultades para desarrollar competencias en otras áreas y los padres constantemente desacrediten el trabajo de los docentes.
- **Antigüedad histórica de la situación:** si la situación es nueva o no. Por ejemplo, analizando los datos estadísticos de la institución, la situación de bajo rendimiento en el área de Comunicación ya se ha observado en tres años consecutivos anteriores.
- **Contingencia y pertinencia de la situación:** cuánto representa a la realidad local y si esta situación puede ser atendida desde el centro educativo .Por ejemplo: la mayor parte de la comunidad educativa manifiesta este problema y el rendimiento académico corresponde al centro educativo.

Para elaborar el problema principal no se debe formular como una ausencia de solución o la no existencia de algo, sino determinar concretamente el problema o situación negativa existente. Así se observa en el ejemplo de árbol de problemas, que se ha detectado la situación negativa en el problema principal, pero si se dice “Falta de rendimiento académico” no está formulado correctamente, pues al expresar de esta manera estamos diciendo que no existe un rendimiento, estamos formulando como la ausencia de una solución sin definir concretamente el problema. Para la elaboración de las causas se puede también hacerlo de esta manera.

Una vez detectado el problema principal, se debe encontrar las causas (problemas que llevan a otro mayor) que hacen a esta situación negativa, mirando las debilidades y si es necesario también las amenazas que se encuentran en cada una de las dimensiones analizadas a partir de la FODA, siempre y cuando las mismas afecten al logro de los objetivos y pueden ser minimizadas.

Las causas deben responder a todas las dimensiones de la gestión escolar y desde la realidad de cada uno de los actores educativos, así, si miramos las debilidades en la dimensión Pedagógico-Curricular debemos ver a los docentes, padres y alumnos.

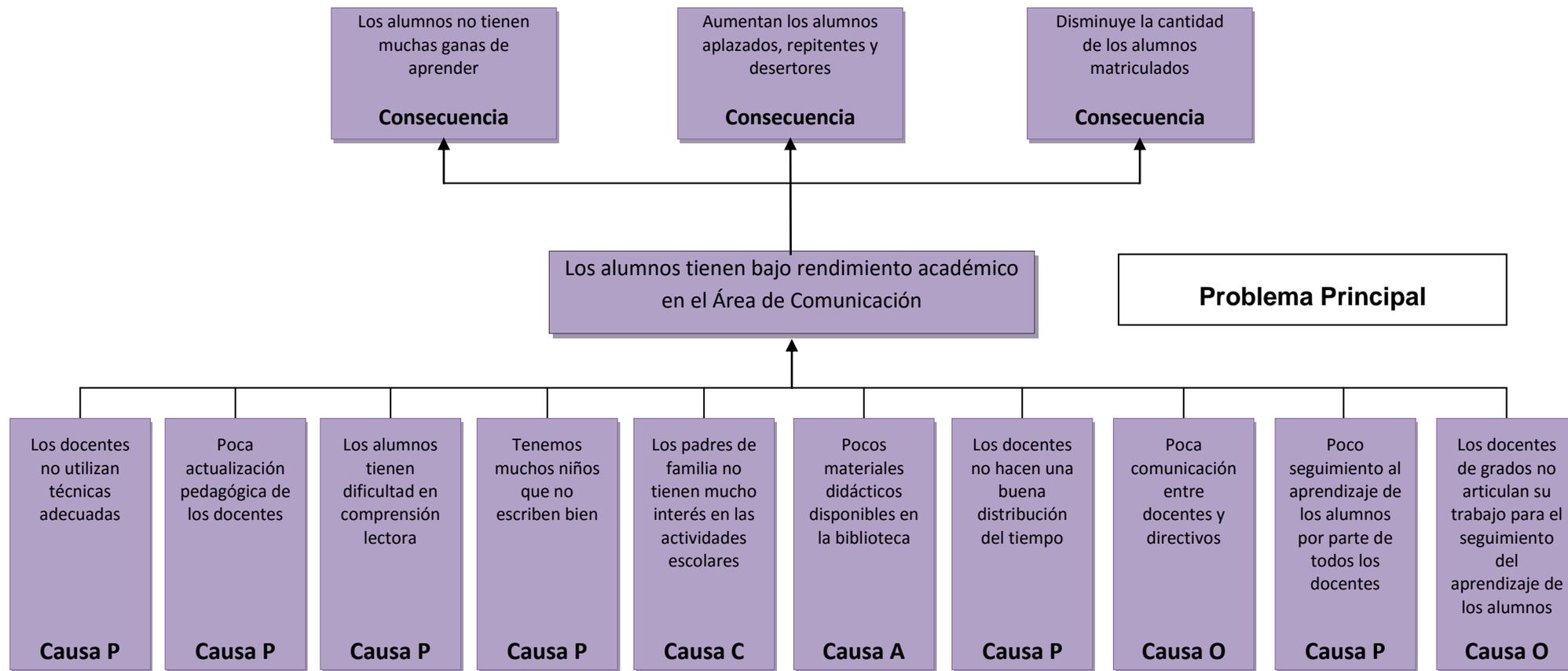
Cuando se determina el problema principal y sus causas, es importante preguntar cuáles son las consecuencias que produce esta situación negativa (problema principal). Teniendo en cuenta el ejemplo, se puede ver que el bajo rendimiento lleva a que los alumnos se aplacen, repitan, deserten, no tengan ganas de estudiar y disminuya la matrícula de la institución.

Para tener en cuenta:

- a) **Problema principal:** situación negativa que se considera de mayor importancia. Aquel del cual la escuela puede hacerse cargo.

- b) **Causas:** conjunto de situaciones negativas interrelacionadas que generan el problema principal.
- c) **Consecuencias (efectos):** constituyen situaciones negativas que surgen a partir del problema principal.

Ejemplo: Árbol de problemas



P= Dimensión Pedagógico - Curricular; O= Dimensión Organizacional - Operativa; C=Dimensión Comunitaria; A=Dimensión Administrativo - Financiera.

d) Elaboración de estrategias a través del cruce de factores

Las estrategias son una serie de actividades organizadas que constituye el plan general que organiza y dan sentido al conjunto de actividades que permiten alcanzar los objetivos propuestos⁸. El cruce de factores permite la elaboración de cuatro tipos de estrategias F/O, D/O, F/A, D/A.

- **La estrategia F/O:** es el uso de las Fortalezas de la institución con el propósito de aprovechar las Oportunidades que brindan el entorno para consolidar y/o ampliar las Fortalezas de la escuela.
- **La estrategia D/O:** tiene como propósito supervisar las debilidades del centro educativo, aprovechando las Oportunidades; busca utilizar Oportunidades del entorno para resolver Debilidades.
- **La estrategia F/A:** este tipo de estrategia tiene como propósito disminuir al mínimo el impacto de las Amenazas o riesgos que provienen del entorno de la institución valiéndose de las Fortalezas internas de la misma.
- **La estrategia D/A:** tiene como propósito viabilizar acciones de carácter defensivo para disminuir o neutralizar el efecto de las Amenazas a las Debilidades de la institución. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la institución se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades.

Para realizar el cruce, se seleccionan 2 o más factores internos y externos de la matriz FODA, teniendo en cuenta la influencia positiva o negativa en el problema principal. Éstos se colocan en un cuadro de dos líneas verticales y dos columnas horizontales, las Fortalezas y las Debilidades en las líneas verticales, las Oportunidades y Amenazas en las columnas horizontales.

⁸ En la Escuela Viva trabajamos con Proyecto de Mejoramiento Educativo, Programa Escuela Viva- MEC- Asunción , 2002

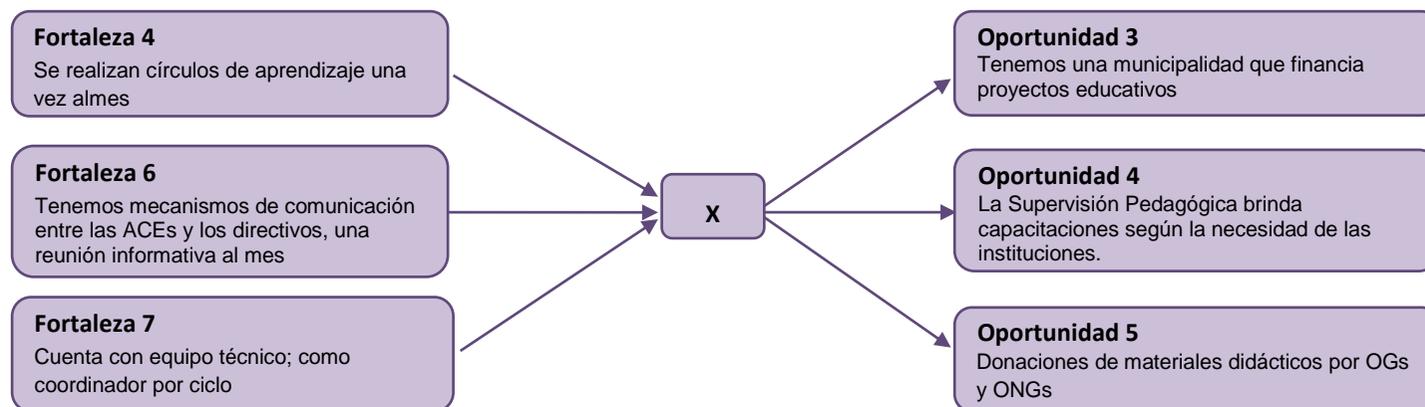
Ejemplo: Factores internos y externos seleccionados para el cruce

Factores seleccionados	Factores Externos	
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	O-3; Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos O-4; La Supervisión Pedagógica brinda capacitaciones según la necesidad de las instituciones. O-5; Donaciones de materiales didácticos por OG s y ONGs	A-3; En la comunidad existen familias con parásitos A-5; Hay muchos niños descuidados sin tenerla atención de los padres
Factores internos		
Fortalezas (F) F-4; Se realizan círculos de aprendizaje una vez al mes F-6 Tenemos mecanismos de comunicación entre las ACEs y los directivos, una reunión informativa al mes. F-8; Cuenta con equipo técnico; como coordinador por ciclo		
Debilidades (D) D-3; Poca práctica de innovaciones pedagógicas por los docentes D-7; Los alumnos tienen dificultad en comprensión lectora en los tres ciclos D-11; Los padres de familia no tienen interés en las actividades escolares		

Para elaborar las estrategias se cruzan los factores internos con los externos; las Fortalezas con Oportunidades, Fortalezas con Amenazas, Debilidades con Oportunidades, o Debilidades con Amenazas.

Para la estrategia F/O se seleccionaron 3 Fortalezas y 3 Oportunidades. Se comienza con una Fortaleza “F-4” y se cruzan con todas las Oportunidades seleccionadas: O-3, O-4 y O-5.

Ejemplo:



MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Para la estrategia F/A: cada fortaleza se cruzará con cada amenaza. En la estrategia D/O se cruzarán las debilidades con los dos factores de amenazas seleccionados. La estrategia D/A los tres factores de debilidad con los dos factores de amenaza. Ver cuadro siguiente.

Ejemplo: Cruce de factores, para la elaboración de estrategias

Opciones de las estrategias por el cruce de factores		Externos			
		Oportunidades (Factores Seleccionados)		Amenazas (Factores Seleccionados)	
Internos		O-3; Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos O-4; La Supervisión Pedagógica brinda capacitación según la necesidad de las institución O-5; Donaciones de materiales didácticos por O.Gs y O.N.Gs		A-3; En la comunidad existen familias con parásitos A-5; Hay muchos niños descuidados sin tener la atención de los padres	
Fortalezas		Ejemplos de Estrategias		Ejemplo de Estrategias	
F-4; Se realizan círculos de aprendizaje 1 vez al mes	x O-3;	Gestionar proyectos de capacitación que sea implementados en el círculos de aprendizaje		x A-3;	
	x O-4;	Propiciar las capacitaciones para los docentes por la Supervisión		x A-5;	
	x O-5;	Gerenciar los materiales didácticos innovadores para estudiarlos en círculos de aprendizaje			
F-6; 6. Tenemos mecanismos de comunicación entre las ACEs y los directivos, una reunión informativa al mes.	x O-3;	Promocionar un espacio para la comunicación permanente entre la ACEs y la municipalidad		x A-3;	Fomentar capacitaciones para padres relacionadas con la salud con la coordinación de directivos, ACEs y Centro de Salud
	x O-4;	Gerenciar recursos destinados a las capacitaciones por la Supervisión		x A-5;	
	x O-5;	Establecer una buena relación entre la institución y O.Gs y O.N.Gs de la comunidad			
F-8; Cuenta con el equipo técnico; como coordinador por ciclo	x O-3;	Gestionar proyectos de la lecto-escritura focalizados en la competencia de los alumnos		x A-3;	
	x O-4;	Establecer las mediaciones organizativa y técnica del desarrollo de las capacitaciones colaborando con la Supervisión		x A-5;	

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

	x O-5;	Gerenciar los materiales didácticos necesarios para el desarrollo del Proyecto Curricular de la lecto-escritura		
Debilidades	Ejemplos de Estrategias		Ejemplos de Estrategias	
D-3; Los docentes no practica innovaciones pedagógicas	x O-3; x O-4; x O-5;	Se capacitan por la Supervisión los docentes las innovaciones pedagógicas para practicarlas en su aula	x A-3; x A-5;	
D-7; Los alumnos tienen dificultad en comprensión lectora en los tres ciclos	x O-3; x O-4; x O-5;	Crear el espacio para el desarrollo de la capacidad de la lecto-escritura por la orientación de Supervisión	x A-3; x A-5;	
D-11; Los padres de familia no tienen interés en las actividades escolares	x O-3; x O-4; x O-5;		x A-3; x A-5;	Gerenciar el espacio de capacitación para el acompañamiento a sus hijos en su tarea

En el cuadro se presentan algunos ejemplos de elaboración de estrategias a partir del cruce de factores y sus fórmulas.

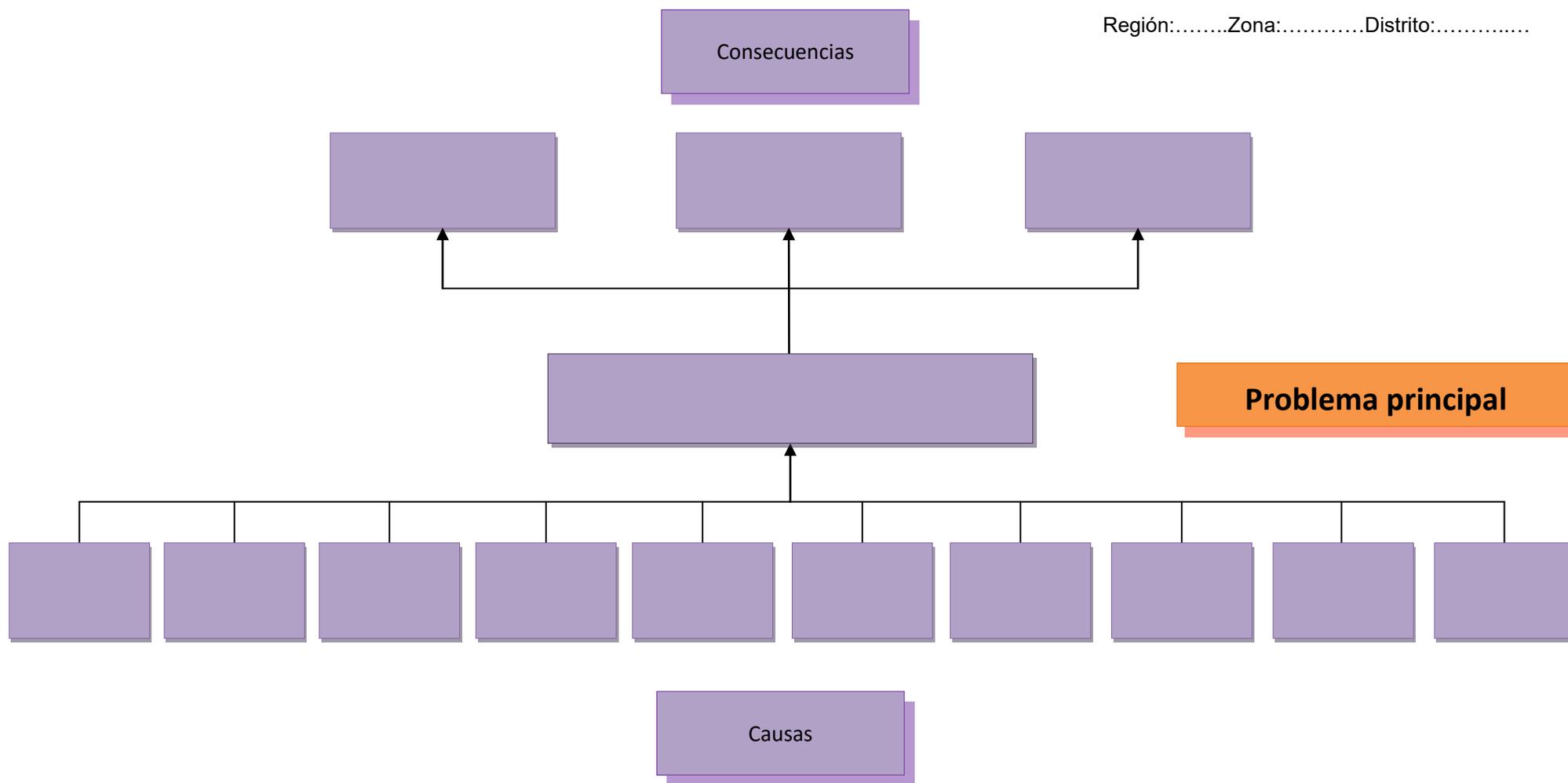
ANEXO II

LOS FORMATOS

1. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Nombre de la Escuela:.....

Región:.....Zona:.....Distrito:.....



MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

2. CRUCE DE FACTORES

Nombre de la Escuela:.....

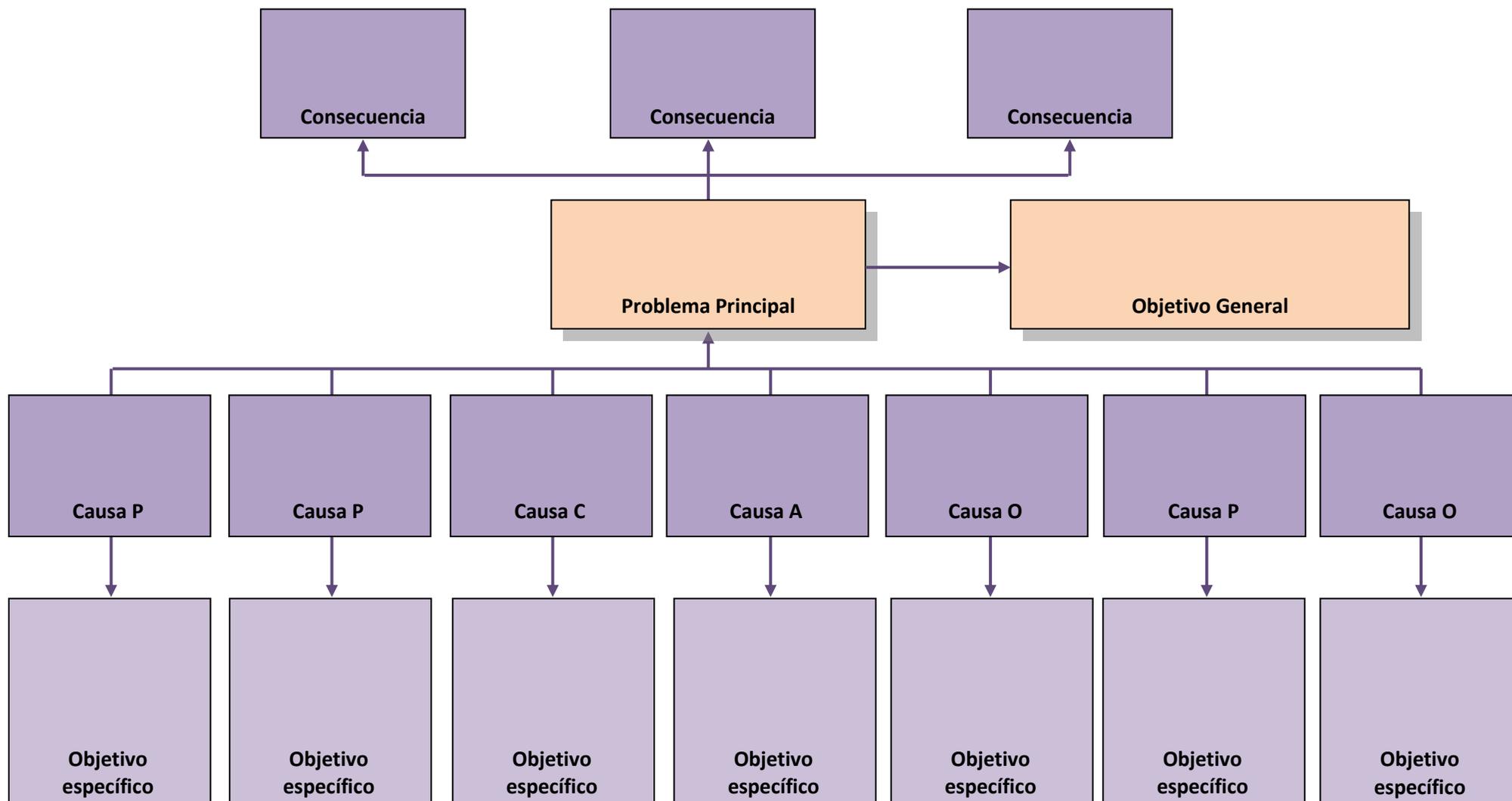
Región:.....Zona:.....Distrito:.....

		Oportunidades (Factores Seleccionados)	Amenazas (Factores Seleccionados)
		O- ; O- ; O- ;	A- ; A- ;
Fortalezas (Factores Seleccionados)	Estrategias		Estrategias
F- ;	x O- ;		x A- ;
	x O- ;		x A- ;
	x O- ;		
F- ;	x O- ;		x A- ;
	x O- ;		x A- ;
	x O- ;		
F- ;	x O- ;		x A- ;
	x O- ;		x A- ;
	x O- ;		
Debilidades (Factores Seleccionados)	Estrategias		Estrategias
D- ;	x O- ; x O- ; x O- ;		x A- ; x A- ;
D- ; s	x O- ; x O- ; x O- ;		x A- ; x A- ;
D- ;	x O- ; x O- ; x O- ;		x A- ;x A- ;

3. OBJETIVOS: general y específicos

Nombre de la Escuela:.....

Región:.....Zona:.....Distrito:.....



4. PLAN PLURIANUAL

Nombre de la escuela: Región: Zona: Distrito:

Objetivo general: Elevar el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos.							
Meta general: El 70% de los niños/as se promocionan con la calificación tres, cuatro y cinco en el área de Comunicación con respecto al nivel de rendimiento del año anterior, en cinco años.							
Objetivos específicos por dimensión	Metas específicas	Actividades principales/Estrategia	Cronograma por año				
			1	2	3	4	5
1-							
2-							
3-							
4-							

5. POA

Nombre de la escuela: Región: Zona: Distrito:

Objetivos específicos	Actividades principales	Actividades Concretas	Cronograma										Recursos	Responsables	Evaluación		
			Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov			Indicadores	Medios de verificación	

6. PRESUPUESTO F0-F8

7. EVALUACIÓN DEL PEI

Grilla de Evaluación de PEI

Región/Zona: ____/____

Nombre de la Escuela:

Distrito: _____ Código: _____

Objetivo General:		Meta General:		Estado de logro y Análisis:	
Objetivos específicos	Metas específicas	Evaluación		Estado de logros	Análisis
		Indicadores	Medios de verificación		

8. EVALUACIÓN DEL POA

Evaluación del POA

Nombre de Escuela _____

Región/Zona _____ / _____

Distrito _____

				Evaluación Intermedia				Evaluación Final			
Actividades Principales	Actividades concretas	Indicadores	Medio de Verificación	Estado de logro intermedio	Análisis	Análisis financiero	Toma de decisión	Estado de logro final	Análisis	Análisis financiero	Conclusión

9. INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

Rendición de Cuentas Públicas Informe

Puntos a tener en cuenta en las dimensiones de la gestión escolar

A. General

1. Gestión Pedagógica - Administrativa

1.1 Días efectivos de clase

	Días efectivos de clase (Feb - Jul)	Días efectivos de clase (Ago - Nov)	Total Días
Días de MEC Calendario			
Días de Resultado			

1.2 Eficiencia interna

Index	Porcentaje
Promocionados	
Egresados	
Deserción	

Repitencia	
Retención	
Extra edad	

1.3 Procesos de micro planificación

(Aplicación de normativas para apertura, fusión y/o cierre de secciones)

Grado	Número de Sección (pasado)	Número de Sección (corriente)	Comentario
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

1.4 Asistencia

1.4.1 Profesorado y Personal no Docente

Personal	Asistencia Obligación	Resultado
1. Directivo		
2. Vice directivo		

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

3. Docentes		
(Nombre de docente)		
4. Personal técnico		
(Nombre de técnico)		
5. Otros		

1.4.2 Alumnos

Grado	Número de alumno								
	1er	2do	3er	4to	5to	6	7	8	9
Index									
Asistencia									

1.5 Logro del POA

1.5.1 Tabla Logro del POA (Fecha: Año/Mes – Año/Mes)

Dimensión	Planificada	Ejecutada
1. Gestión pedagógica		
2. Organizacional		
3. Financiera		
4. Comunitaria		

1.5.2 Actividades importantes no ejecutadas y sus causas

Actividades importantes no ejecutadas	Causas
1.	
2.	
3.	

2. Organizacional

2.1 Función de las organizaciones conformadas a nivel institucional

2.1.1 ACEs

Funciones	Resultado
Actividades planificadas del ACEs:	
-	
-	
-	

2.1.2 Círculos de Aprendizajes

Funciones	Resultado
Actividades planificadas del Círculos:	
-	
-	
-	

2.1.3 Equipo de Gestión Institucional / Escolar

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Funciones	Resultado
Actividades planificadas del EGE:	
-	
-	
-	

2.1.4 Centros de Estudiantes

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

2.1.5 Gobierno escolar

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

2.1.6 Comités

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	

-	
-	
-	

2.1.7 Clubes

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

2.1.8 Consejo de grados

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

2.1.9 Otros

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

2.2 Otras iniciativas.

Iniciativa:
Objetivo:
Resultados:

1.5	Ferias	: Gs
1.6	Otros	: Gs
2. Gasto Total		:Gs
2.1	Gastos Corrientes	: Gs
2.2	Gastos de las actividades del POA	: Gs
3. Balance General (1-2)		:Gs

3.2 Plan financiero de la institución

3. Financiera

3.1 Balance General

1. Ingreso Total		:Gs
1.1	Saldo del ejercicio del año anterior	: Gs
1.2	Voluntario de los padres de familia	: Gs
1.3	Apoyo de ACE	: Gs
1.4	Apoyo de Municipalidad	: Gs

4. Comunitaria

4.1 Alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales

Alianza:
Objetivos:

Resultado:

Alianza:
Objetivos:
Resultado:

Acción:
Objetivos:
Resultado:

Acción:
Objetivos:
Resultado:

4.2 Acciones encaradas por la institución en, con y para la comunidad en su zona de influencia.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

--

B. Por Grados

1. Distribución del tiempo

(Ejemplo para segundo ciclo)

1	Área	Total Semanal	Total Minutos
1.1			
1.2			
1.3			
1.4			
1.5			
1.6			
1.7			
1.8			

1.9			
1.10			
1.11			
2	Total de Horas		

2. Rendimiento

(Ejemplo para segundo ciclo)

1	Rendimiento promedio por Área	Años anteriores	1° Etapa	2° Etapa	3° Etapa
1.1					
1.2					
1.3					
1.4					
1.5					
1.6					
1.7					
1.8					
1.9					
1.10					
1.11					

	Promedio				
2	Promedio por				
2.1	Turno mañana				
2.2	Turno tarde				

3. Experiencias de diferentes estrategias aplicadas para mejorar los aprendizajes

(Ejemplos; clubes de lectura, talleres literarios, concursos de trabajos en diferentes áreas, ferias pedagógicas, etc.)

Estrategia:
Descripción para estrategia y actividades concretas:
Evaluación:

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

10. RECORRIDO INSTITUCIONAL

Turno M / Turno T

día/mes/año 09 / 09 / 2008- / /

Escuela Básica Nro.

Nombre de observador

Grado	Sección y Nombre de	Puntos para monitorear						Observación	
		Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ No	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ No	Limpieza	Sí/ NO		Muebles en buenas
Cumplimiento del Horario	Sí/ No	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ No	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ No	Limpieza	Sí/ NO	Muebles en buenas	Sí/ No
Cumplimiento del Horario	Sí/ No	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ No	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ No	Limpieza	Sí/ NO	Muebles en buenas	Sí/ No
Cumplimiento del Horario	Sí/ No	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ No	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ No	Limpieza	Sí/ NO	Muebles en buenas	Sí/ No
Cumplimiento del Horario	Sí/ No	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ No	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ No	Limpieza	Sí/ NO	Muebles en buenas	Sí/ No
Cumplimiento del Horario	Sí/ No	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ No	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ No	Limpieza	Sí/ NO	Muebles en buenas	Sí/ No
Cumplimiento del Horario	Sí/ No	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ No	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ No	Limpieza	Sí/ NO	Muebles en buenas	Sí/ No
Cumplimiento del Horario	Sí/ No	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ No	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ No	Limpieza	Sí/ NO	Muebles en buenas	Sí/ No
Cumplimiento del Horario	Sí/ No	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ No	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ No	Limpieza	Sí/ NO	Muebles en buenas	Sí/ No
Pasillo, Cancha y Predio de la escuela		Sanitarios				Cantina			
Limpieza <input type="checkbox"/> Peligro <input type="checkbox"/>		Limpieza <input type="checkbox"/> Peligro <input type="checkbox"/>				Higienización <input type="checkbox"/> Calidad de Mercancía <input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/>			
Observación:		Observación:				Observación:			

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Instrucción para la utilización de la hoja (con ejemplo de puntos a monitorear).

1	Presencia de Profesor/a en clase	Sí/ El o la profesor/a está con sus alumnos en clase. No/ El o la profesor/a no está en clase. Los alumnos están solos.
2	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase	Sí/ Tienen el hábito de trabajo en clase. No/ No tiene el hábito de trabajo en clase.
3	Cumplimiento del Horario	Sí/ Está desarrollando la asignatura establecida en el Horario. No/ Está desarrollando la otra asignatura distinta a lo establecido en el Horario.
4	Muebles en buena condición	Sí/ El pizarrón, pupitres, escritorio para maestro/a, armarios y otros están en buena condición. No/ Algunos de ellos no está en buena condición.
5	Limpieza	Sí/ Está ordenada y limpia la sala de clase sin basura. No/ Está desordenada y sucia la sala de clase con basuras tiradas en el suelo.
6	Observación	Apunte personal de los directivos.

Ejemplo:

- Describir los puntos observados (especificar el estado, fundamentación "por qué").

3 pupitres están en la mala condición, la llave del agua rota en el sanitario de los niños, optimización del tiempo, la maestra no estuvo en la sala porque _____dejando los niños con tarea o sin tarea, comportamiento de los alumnos/as, Matemática en vez de Estudios Sociales, etc.

- Escribir lo que se han notado.

carteles en la pared bien cuidado, rincón de aprendizaje bien organizado, buena orientación en el receso etc.

- Apuntar la posible actividad o las estrategias para mejorar.

11.HORARIO DE CLASE

Hora		L	M	M	J	V
1	7:00-7:40					
2	7:40-8:20					
3	8:20-9:00					
	9:00-9:20					
4	9:20-10:00					
5	10:00-10:40					
6	10:40-11:20					

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Clase total del año (Clase total del año) = (Número de clases por semana) × 38 (Cantidad de semana por año 2008)

ÁREAS	Clase total de la semana	Clase total del año
1 Comunicación		
2 Matemática		
3 Vida Social y Trabajo		
4 Medio Natural y Salud		
5 Desarrollo Personal y Social		
TOTAL		

Objetivo de elaborar el horario de clase

- 1) Distribuir racionalmente el tiempo para alcanzar la meta de aprendizaje de los niños por área.
- 2) Tomar conciencia para el uso racional de tiempo limitado.
- 3) El director manejar las horas de clases por grado.
- 4) Conocer las clases realizada y perdida de clases para su recuperación posterior.
- 5) Realizar la revisión diaria con los niños el horario de clases para su mejor preparación.

Procedimiento

- 1) Cada maestro debe planificar el horario de clase conforme al programa de estudio y el POA de la institución.

- 2) Cada maestro calcula la cantidad semanal de clases por área.
- 3) Cada maestro calcula la cantidad anual de clases por área.
- 4) El directivo debe conocer atendiendo el plan anual de cada grado.
- 5) El directivo usa como material de referencia en el recorrido de la institución.
- 6) El directivo propone estrategia para recuperar perdida de clases.

Ejemplo

HORARIO DE CLASES DEL PRIMER CICLO

Hora		L	M	M	J	V
1	7:00-7:40	Comunicación	Matemática	Matemática	Matemática	Matemática
2	7:40-8:20	Comunicación	Matemática	Matemática	Matemática	Matemática
3	8:20-9:00	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación
	9:00-9:20	Receso	Receso	Receso	Receso	Receso
4	9:20-10:00	Vida Social y Trabajo	Comunicación	Comunicación	Comunicación	Comunicación
5	10:00-10:40	Vida Social y Trabajo	Medio Natural y Salud	Vida Social y Trabajo	Medio Natural y Salud	Desarrollo Personal y Social
6	10:40-11:20	Vida Social y Trabajo	Medio Natural y Salud	Vida Social y Trabajo	Medio Natural y Salud	Desarrollo Personal y Social

Clase total del año (Clase total del año) = (Número de clases por semana) × 38 (Cantidad de semana por año 2008)

ÁREAS	Clase total de la semana	Clase total del año
1 Comunicación	11	418
2 Matemática	8	304
3 Vida Social y Trabajo	5	190
4 Medio Natural y Salud	4	152
5 Proyecto Comunitario	2	76
TOTAL	30	1,140

12. REGÍSTRO DE ACTIVIDAD

Registro de actividades de la escuela

Resumen de Datos	
1. Actividad	Nº
2. Lugar	
3. Fecha de realización	
4. Responsable de la actividad	
5. Objetivo/os	
6. Tema/s tratado/s	
7. Participación	Cantidad de convocados (.....) Cantidad de asistentes (.....)
8. Acuerdos o conclusiones se establecieron en el documento	a) Registro de Actas de..... Nº..... b) Otro documento.....
Observación	

Ejemplo

Registro de actividades de la escuela

Resumen de Datos		
1. Actividad	Se escribe el nombre de la actividad. Por ejemplo: círculo de aprendizaje, reunión con padres etc.	Nº el número de la actividad. Por ejemplo: tercera reunión de padres.
2. Lugar	El lugar donde se realizó la actividad. Por ejemplo sala profesores de la institución.	
3. Fecha de realización	Día, mes y año en que se realizó la actividad.	
4. Responsable de la actividad	La persona encargada o responsable de realizar la actividad. Por ejemplo: Profesora de 3º grado, Gloria Pérez.	
5. Objetivo/os	Escribir los objetivos del encuentro o actividad.	
6. Tema/s tratado/s	Escribir los temas desarrollados en la actividad.	
7. Participación	Cantidad de convocados (40) Cantidad de asistentes (30)	
8. Acuerdos o conclusiones se establecieron en el documento	a) Registro de Actas de reunión Nº14 b) Otro documento.....	
Observación		

Actas

Manual de procedimientos para la asociación de Cooperación.

Lugar fecha de celebración.

Nómina de presentes.

Autoridades de la asamblea.

Otras deliberaciones y resoluciones de la Asamblea.

El Acta deberá ser firmada por el Presidente de Asamblea y secretarios.

La estructura de un Acta, actualmente no está establecida, en ningún documento del MEC. Sin embargo lo que se establece normalmente es que tenga en cuenta. El lugar y la fecha en que se realiza la actividad. Esto en lo posible debe estar establecido en letra, los números y si se quieren se debe escribir en paréntesis, de manera a no adulterar.

Luego, es necesario poner los nombres de las personas. Y las personas que firman deben aclarar la misma. Poner número de cédula.

13. REGÍSTRO SEMANAL DE CLASES

Registro Semanal de las Clases (Primer Ciclo)

Nombre de escuela: Escuela Nro.XX "Sol naciente" _____

Nombre de profesor: _____

Grado: 1er ciclo 1er grado, sección A _____

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1	(área)				
	(Contenido)				
2					
3					
4					
5					
6					
Observación					

Área	Horas Planificada	Hasta realizadas
Comunicación		
Matemática		
Vida Social y Trabajo		
Medio Natural y Salud		
Desarrollo Personal y Social		
Total		

Observación por Área

1. Comunicación

2. Matemática

3. Vida Social y Trabajo

4. Medio Natural y Salud

5. Desarrollo Personal y Social

Instrucción de utilizar registro semanal de las clases

- 1) Se completa la identificación: Nombre de escuela, profesor y grado.
- 2) Cada día el maestro registra el área y su contenido que se ha desarrollado o el progreso de las clases (objetivos logrados) en el cuadro correspondiente teniendo en cuenta la cantidad de clase desarrollada dentro del horario escolar en el día antes de retirarse.
- 3) El último día de la semana, el maestro completa el cuadro con las horas reales de desarrollo de clase teniendo en cuenta las horas planificadas.
- 4) El maestro anota la situación y causas de pérdida de clases y forma de recuperación por área en el cuadro de observación.
- 5) El maestro lo entrega los lunes a la dirección.
- 6) El directivo lo revisa para el control de las horas de clases.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUERRONDO, Inés [ét al]. La Escuela del Futuro. Buenos Aires: Papers Editores, 2002. (Tomos I, II y III).
2. AZZERBONI, Delia. Conduciendo la escuela. Buenos Aires, 2° imp. 2006.
3. BASTIÓN , Virginia y FERREYRA, Horacio. Plan Educativo Institucional. Buenos Aires, 1998.
4. BLEJMAR, Bernardo. Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: Novedades Educativas, 2006.
5. BRASLAVSKY, Cecilia y GVIRTZ, Silvina. Nuevos desafíos y dispositivos en la política educacional latinoamericana de fin de siglo. Cuadernos de la OEI/Educación Comparada N° 141, 2000.
6. BRITES, Jorge. Planificación Estratégica de Proyecto Social. Asunción, 2007.
7. Dirección escolar e innovación educativa. Buenos Aires: Revista Novedades Educativas N° 146, 2003.
8. FUENTES MIRANDA, Mildred. Elaboración de Proyecto de Investigación. 2007.
9. MANNO, Bruno V. [ét al]. Acontability educacional: posibilidades y desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional. Santiago, 2006.
10. Ministerio de Educación y Cultura. Circular N° 16 del 15 de noviembre de 2006.
11. Ministerio de Educación y Cultura. Condimentos para la Gestión Escolar. Asunción, 1997.
12. Ministerio de Educación y Cultura. Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar. Asunción, 1996. (Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria).
13. Ministerio de Educación y Cultura. El día a día del directivo escolar. Asunción, 1997. (Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria).
14. Ministerio de Educación y Cultura. Manual de Orientación y Apoyo PEI. Asunción, 2005. (Proyecto de Reforma de la Educación con Énfasis en la Educación Media MEC/BIRF).
15. Ministerio de Educación y Cultura. Paraguay 2020. Asunción, 1999.
16. Ministerio de Educación y Cultura. Proyecto de Mejoramiento Académico Didáctico. Asunción. (Escuela Viva Hekokatúva).
17. Ministerio de Educación y Cultura. Proyecto de Mejoramiento Académico Didáctico: Un nuevo horizonte para los IFD. Asunción, 2001.

18. Ministerio de Educación y Cultura. Proyecto Educativo Institucional. Asunción, 2005.
19. Ministerio de Educación y Cultura. Proyecto de Rendición de Cuentas Públicas. Asunción, 2006.
20. Ministerio de Educación y Cultura. Término de Referencia, Rendición de Cuentas Públicas en las Instituciones Educativas de todos los niveles y modalidades. Asunción, 2006.
21. PIATTI, Lilia. Evaluación del Aprendizaje. Asunción, 2001.
22. POZNER, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. 1997.
23. Proyectos Educativos (Curso de Actualización Docente a Distancia). Asunción: Última Hora y CEDOC (Centro de Educación, Dirección, Orientación y Cultura).
24. Talleres de sensibilización escuela comunitaria. Asunción: Proyecto A.M.A.R., 2002.
25. VALENZUELA, Miguel Ángel. Formulación de Proyectos Educativos (Curso de Perfeccionamiento a Distancia). Asunción, 2001.
26. WINKLER, Donald. Fortalecer la Rendición de Cuentas en la Educación Pública. 2003.