



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
Universidad Pedagógica Nacional
Unidad Ajusco

ÁREA ACADÉMICA
POLÍTICA EDUCATIVA Y PROCESOS INSTITUCIONALES

El Proyecto Escolar: Una Herramienta de la Planeación Estratégica.

Tesina
para obtener el título de
Licenciado en Administración Educativa

Presentan:
Dafne Ariana Díaz Ruíz
Miriam Silva Alcaráz

DIRECTOR DE TESINA: MAESTRO
TOMÁS ROMÁN BRITO

México D.F., FEBRERO DEL 2010

A MIS PADRES,
MAESTRA MACARENA RUÍZ LÓPEZ
E INGENIERO PATRICIO DÍAZ FRIAS, ejemplos de
superación, dedicación y lucha constante.

A MI COMPAÑERO
PROFESOR JAVIER OJEDA CADENA
Sin ti jamás lo habría logrado

A MIS HERMANOS,
MAESTRO PÓLUX DÍAZ RUÍZ,
Gracias por tu apoyo, amor y protección.
MAESTRO AYAX DÍAZ RUÍZ
Gracias por siempre creer en mí, por amarme
como soy.

A TI MARGARITA VARGAS †
Que iniciaste con tus palabras esta aventura.

A LA MAESTRA CRISTINA HAUSSER
Siempre, desde el vientre,
cuidando mis pasos

A MIS ALUMNOS
Quienes en estos 12 años me
han enseñado más que nadie

A MIS PROFESORES
Que forjaron parte de lo
que hoy es productivo.

“...EL FACTOR MÁS IMPORTANTE QUE INFLUYE EN EL APRENDIZAJE
ES LO QUE EL ALUMNO YA SABE.

AVERÍGÜESE ESTO, ENSÉÑESE EN CONSECUENCIA”

DAVID P. AUSUBEL

INDICE

INDICE	2
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1	
LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	7
1. Fases del proceso administrativo.	7
1.1 La planeación	7
1.2 La organización	8
1.3 La ejecución.	9
1.4 El control	9
2. LA PLANEACION Y SUS CARACTERÍSTICAS	10
2.1 La Planeación Estratégica	12
2.2 El Proyecto Escolar	15
3.1 Tipos de Proyecto Escolar	20
3.1.1 PROYECTO TÉCNICO-CURRICULAR.	20
3.1.2 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.	23
3.1.3 ELEMENTOS DEL PROYECTO ESCOLAR	26
CAPITULO 2	
LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR	35
1. Evaluación orientada por los objetivos	36
2. El modelo de experimentación social	37
3. El modelo Contexto–Insumos–Procesos–Producto (CIPP) y la red EIPOL	37
4. El modelo de los dos caras de la evaluación	38
5. La evaluación responsiva	39
7. La evaluación transaccional	39
8. La evaluación libre de metas	40
9. El modelo de evaluación participativa	41

CAPÍTULO 3.

EL ESTUDIO DE CASO: EL CENTRO DE EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR (CEDEX)

“RUBÉN DARÍO” 57

1. Institución	57
2. Diagnóstico de la situación actual	59
2.1. Factores de Resistencia al Cambio	59
2.2. Perfil del Personal Relacionado	59
2.3. Actitud del personal involucrado	60
2. 4. Regulación Laboral	60
3. Estrategia	61
3.1. Visión	61
3.2.- Características del factor humano	61
3.3.- Rediseño Orgánico/Ocupacional	62
3.4.- Definición/Especificación de los Nuevos Puestos	62
4. Comunicación y Difusión	62
5.- Capacitación	63
6. Etapas de Implantación	63
4.- Indicadores y evaluación del proceso de cambio	64
5. Niveles neurológicos en la comunicación organizacional	65
6. Estructura ocupacional	75
7. Problemas genéricos de la organización	87

CAPÍTULO 4

EL PROYECTO ESCOLAR 2006-2007. 89

1. EL PROYECTO ESCOLAR 2006-2007.	89
Visión	91
Misión	92
Ámbito: aula	93
Ámbito: escuela	94
Ámbito: comunidad	95
2. PROYECTO ESCOLAR DE TRABAJO (PET) 2006-2007	96
3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	104

CONCLUSIONES	113
ANEXOS	115
BIBLIOGRAFÍA.	123

INTRODUCCIÓN

En los Centros de Educación Extraescolar (CEDEX) hemos podido conocer la importancia que tiene el Proyecto Escolar, en las actividades que desarrolla; la Planeación Estratégica, siendo una herramienta con la que cuenta, para planear las demandas que requiere la sociedad.

En un marco de referencia para ir introduciendo al lector en el tema, en el primer capítulo hacemos mención de las fases del Proceso Administrativo como son: la planeación, la organización, la ejecución y el control, señalando después la descripción de lo que es Planeación Estratégica, que es un Proyecto, concepto de Proyecto Escolar, Tipos de Proyecto Escolar, Elementos del Proyecto Escolar, así como también elementos configuradores de la Propuesta Educativa de una Institución Escolar.

En el segundo capítulo, tratamos de explicar la Evaluación del Proyecto Escolar, así como también los tipos de Evaluación, Escalas y Cuestionarios.

En el tercer capítulo describimos lo que es el Estudio de caso: EL CENTRO DE EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR (CEDEX) RUBÉN DARÍO. A partir de la perspectiva de la Planeación Estratégica con el fin de analizar si los objetivos propuestos se han cumplido, un Diagnostico de la situación Actual describiendo factores de resistencia al cambio,, perfil del personal relacionado, actitudes, regulación laboral, Estrategia, Visión, características del factor humano, rediseño/, orgánico-ocupacional. Definición /especificación de los nuevos puestos comunicación y difusión, capacitación, etapas de implantación, indicadores y evaluación del proceso de cambio, indicadores, evaluación, niveles neurológicos en la comunicación organizacional, sistemas de comunicación administrativa programa de trabajo por fase, problemas genéricos de la organización, el proyecto escolar 2005-2006.

En el cuarto capítulo explicamos las conclusiones a las que se llegaron y sugerencias a partir del análisis, con el propósito de dar a conocer al lector, la importancia del Proyecto Escolar como herramienta para la Planeación Estratégica, ya que no es muy común que se conozca, siendo muy pocas las personas que tiene el conocimiento del manejo y elaboración de dicho Proyecto.

Este sencillo trabajo se ha elaborado con el único afán, de que, de alguna manera pueda servir de consulta, ya que es una investigación efectuada a personas que se encuentran, capacitadas, y como complemento, la recopilación de datos.

CAPÍTULO 1

LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. Fases del proceso administrativo.

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración sería:

LA PLANEACIÓN para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

LA ORGANIZACIÓN para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.

LA EJECUCIÓN por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.

EL CONTROL de las actividades para que se conformen con los planes.

1.1 LA PLANEACION

Para cualquier grupo colegiado es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y como se hará? ¿Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos?. En esencia, se formula un plan o un patrón predeterminando las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Las actividades más importantes de la planeación son:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.¹

1.2 LA ORGANIZACIÓN.

Después de que la dirección y el formato de las acciones futuras ya hallan sido determinadas, el siguiente paso para cumplir con el trabajo, distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Están agrupadas y asignadas de manera que se logre un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados o que se alcance algún objetivo similar. Cada uno de los miembros asignados a una actividad se enfrenta a su propia relación con el grupo.

Las actividades que se realizan en la organización son importantes para todo el proceso y estas son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.²

¹ AGUILAR, Rosa. "El Proceso Administrativo" en www.gestiopolis.com

² REYES POCE, A. **Administración de empresas**, México, Limusa. 1987

1.3 LA EJECUCIÓN.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que se tomen medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los líderes, instruir y ayudar a los miembros a mejorarse en su trabajo mediante su propia creatividad a esto se le llama ejecución.

Las actividades a desarrollar:

- Poner en practica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.³

1.4 EL CONTROL

Siempre se ha encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

El control realiza los siguientes pasos:

Comparar los resultados con los planes generales.

Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.

Idear los medios efectivos para medir las operaciones.

³ AGUILAR, Rosa. “El Proceso Administrativo” en www.gestiopolis.com

Comunicar cuales son los medios de medición.

Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.

Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.

Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

Ajustar el control a la luz de los resultados del control. ⁴

2. LA PLANEACION Y SUS CARACTERÍSTICAS

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

La esencia de la admón. Es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expreso "Si un hombre no sabe a que puerto se dirige ningún viento le es favorable".

Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que esta tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el trafico de la actividad administrativa. Sus identidades se obscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre qué hacer obscurece por completo lo que tiene que lograrse. Un buen gerente siempre debe estar haciendo la pregunta ¿Que estoy tratando de lograr? ¿Porque? ¿Cuáles son y cuál es la importancia de los objetivos?

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

META es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone énfasis en los medios, no en la mira.

ÁMBITO de la meta que se persigue esta incluida en la declaración de los limites o restricciones que deberán observarse.

⁴ JIMÉNEZ Castro, W. **Introducción al estudio de la teoría administrativa**, México, Limusa.1987

Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confuso.

La dirección esta indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.⁵

Es un proceso que busca prever diversos futuros en relación con los procesos educativos; especifica fines, objetivos y metas; permite la definición de cursos de acción y, a partir de éstos, determina los recursos y estrategias más apropiadas para lograr su realización.

Consideramos que ello está íntimamente acompañado de una planificación integral de la educación ya que de esta manera dará una verdadera armonía con el desarrollo económico y social para impulsar el fortalecimiento integral de la sociedad.⁶

Planear implica proponer un cambio para superar la real situación deficitaria con el fin de alcanzar mejores resultados, solucionar los problemas reales y potenciales identificados. Para comprender a cabalidad es necesario abordar las dimensiones :

a) Dimensión social .

La educación no puede realizar al margen de la sociedad. La escuela crea y sostiene los mitos de la sociedad tecnológica, cualquier cambio al margen de ello afectará a los integrantes de la sociedad.

b) Dimensión técnica.

Ningún esfuerzo educativo se puede cristalizar sin el uso de la tecnología y los conocimientos científicos pedagógicos que permiten sostener un proceso permanente del proceso de la enseñanza -aprendizaje requiere un marco de referencia para planificar y ejecutar las acciones educativas respondiendo a las orientaciones de conductas que señalen competencias, capacidades y valores a desarrollar.

c) Dimensiones políticas.

⁵ AGUILAR, Rosa. "El Proceso Administrativo" en www.gestiopolis.com

⁶ CHIAVENATO, **El Proceso administrativo**, Mc Graw-Hill 1985.

Conjunto de marcos normativos que orientan hacia el futuro para la cristalización de los fines y las metas deseados que ayudaran promover el cambio

d) Dimensión cultural.

Está orientado a la comprensión del proceso referencial, la identidad nacional y el conjunto de valores que están inmersos en el planeamiento educativo.

e) Dimensión prospectiva:

Gracias a este parámetro todo hecho educativo ó social genera carácter de innovación, de ser trascendente que revoluciona los esquemas conceptuales, de organizaciones y entre tanto aceptados como hechos creíbles para su contexto.⁷

2.1 La Planeación Estratégica

Es un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de las organizaciones

El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

Los pasos más importantes de la planeación estratégica son:

- 1.-Definición de la Misión.
- 2.-Definición de la Visión.
- 3.-Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social
- 4-Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
- 5.-Definición de los objetivos estratégicos.
- 6.-Establecimientos de programas y metas de trabajo.

Entre los objetivos de la planeación estratégica deberán cumplirse:

- Desarrollo de la Declaración de Misión – la declaración de misión delinea el propósito y los valores centrales de la organización.
- Desarrollo de la Visión – la visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida.
- Identificación de Posición e Imagen– definen aspectos específicos de su organización que son reconocidas por el mercado como únicas y que tiene

⁷ DÍAZ, F. **Metodología del diseño curricular para la educación superior**, México, Trillas.1993

un valor claro y superior para sus clientes.

- Definición de Objetivos estratégicos – Los objetivos son específicos y cuantificables; el desempeño se mide en relación con los mismos, para asegurar el progreso.
- Creación de Estrategias Alternativas para lograr los objetivos – el desarrollo de estrategias alternativas le permite a los planificadores evaluar la importancia estratégica, al igual que la viabilidad de cada opción. Esto facilita la selección de la estrategia que presente las mayores ventajas.
- Proyectos - Para cada objetivo estratégico se asignan responsabilidades y recursos que se convierten en los insumos para los proyectos. Estos constituyen el vínculo esencial entre el plan estratégico y el plan operativo de la organización.

Objetivos estratégicos y metas de la organización.

Los objetivos estratégicos amplían la declaración de misión. Aunque son más específicos, son todavía afirmaciones amplias de las aspiraciones de la organización hacia el futuro. Por lo general, no tienen un tiempo definido; son duraderas y con frecuencia no pueden ser medidas en términos cuantitativos. Las metas, por lo general, se definen en términos del entorno externo de negocios, y con frecuencia con afirmaciones relativas, como "mejor", o "calidad". Las metas pueden estar relacionadas con productos, mercados o funciones. El número de metas que se puedan lograr se ve limitado por los recursos; de forma ideal, no deberían haber más de dos o tres. Las metas deben guardar armonía entre sí. De ser posible, deben aprovechar las fortalezas ya existentes en la organización.

Los objetivos son puntos específicos y cuantificables a lograr dentro de los esfuerzos de su organización por alcanzar sus metas. Se enfocan hacia el interior, indicando los resultados deseados de los equipos e individuos específicos dentro de la organización. El desempeño en relación con estos objetivos será el principal indicador para juzgar si la organización está o no logrando sus metas.

Un objetivo bien formulado debe de:

- Ser expresado como sustantivo a lograr, relacionado directamente con la condición inicial que generó la necesidad del proyecto. Idealmente será la

situación contraria a la situación inicial. Conviene redactarlo sin verbo en infinitivo, ya que esto suele generar confusiones de nivel con las actividades.

- Especificar un solo resultado clave a lograrse;
- Especificar la fecha objetivo o el plazo a completarse; y,
- Aportar realmente a la consecución de la meta pertinente.

La evaluación del entorno, los factores claves del éxito y los aspectos relacionados con la población objetivo, deben formar la base para decidir objetivos realistas a ser logrados en el período planificado. Debe tomarse en cuenta también las restricciones bajo las cuales opera la organización y sus miembros – principalmente la disponibilidad de tiempo de personal, las limitaciones de habilidades, conocimientos, experiencia y destrezas, las necesidades de capacitación y/o personal adicional y la capacidad financiera.

Planes de Acción o Proyectos.

Los planes de acción o proyectos son los medios específicos a través de los cuales se logran los objetivos. Incluyen cinco factores:

- Los pasos o acciones específicas que se necesitan para lograr el objetivo al que apoya.
- Los responsables de ver que se complete cada paso o acción.
- Cuándo deben tomarse esos pasos o acciones (cronograma).
- Los recursos necesarios a ser asignados para llevar a cabo cada paso o acción (presupuesto).
- Cuál será el mecanismo de retroalimentación para rastrear el progreso de un paso o acción y para saber cuando ha sido completado (medición de indicadores o supervisión).

El aspecto más importante de los planes de acción es que constituyen el vínculo entre el plan estratégico y el presupuesto. Proveen los recursos requeridos para lograr un objetivo. Vistos todos los planes de acción juntos, la gerencia puede determinar cuantos objetivos pueden realmente lograr a lo largo de un período dado.

De no existir recursos suficientes, será necesario encontrar y asignar más o los objetivos deberán ser cambiados. Las decisiones en esta área pueden facilitarse usando el proceso de importancia de objetivos.

Los objetivos se dividen en tres categorías:

- Regular/Rutina – objetivos básicos del presupuesto anual.
- Resolución de Problemas – objetivos que deben abordarse para remediar algo. Estos deben realizarse, pero pueden ser postergados si no existen los recursos o si no se puede asegurarlos.
- Innovadores – iniciativas nuevas, como la introducción de un nuevo sistema o planteamiento. Aunque estas iniciativas podrían ser altamente importantes para el futuro de la organización, deben ser priorizadas en relación con los de rutina y de remedio. Es dentro del área de innovación que las organizaciones sin fines de lucro querrán orientar sus esfuerzos de financiamientos y aportes; cubriendo al mismo tiempo los de rutina y remedio a través de los precios de los productos / servicios.

Después de desarrollar los planes de acción, será hora de revisar todos los objetivos para ser si exceden la disponibilidad razonable de recursos, ya que una vez aceptado el plan de acción por la gerencia, se convierte en la medida del rendimiento. Es mucho mejor modificar un objetivo hasta el punto en que se lo pueda lograr, antes que dejar expectativas irrealizables dentro del plan.⁸

2.2 El Proyecto Escolar

¿QUÉ ES UN PROYECTO?

Etimológicamente, la palabra proyecto del latín (proyectare), “arrojar, tirar hacia delante, lanzar”. Alude a una intención, a una previsión, a un diseño o bosquejo. Un proyecto es una posibilidad de futuro a partir del presente y del propio bagaje de experiencia. En él se articulan una multiplicidad de factores y requiere de un importante grado de flexibilidad para adecuarse a los cambios e imprevistos.

El Trabajo por proyectos no es una idea reciente, sino que es introducido, como propuesta innovadora para el trabajo en el aula, por el movimiento pedagógico llamado “Escuela Nueva”, surgido en Europa a fines del siglo XIX. A partir de su crítica a la escuela tradicional por su distanciamiento respecto de la vida extraescolar, ese

⁸ En <http://www.noriegacedec.com/files/Jerarquia%20de%20planeacion.PDF>.

movimiento promueve el aprendizaje a través de experiencias prácticas, con sentido para los alumnos; propicia el contacto con la naturaleza y el entorno en general, a la vez que se preocupa por la integración del grupo.

Los iniciadores del trabajo por proyectos fueron John Dewey y su discípulo Willian Heard Kilpatrick, en las primeras décadas del siglo XX. El rasgo definitorio de esta modalidad, de acuerdo con el pedagogo Lorenzo Luzuriaga, es el planteo de actividades con un propósito real, a partir de una situación problemática que se busca resolver. Se trata además de propuestas pedagógicas situadas en un medio natural, con una finalidad concreta y real, y que suponen una resolución colectiva.

En las últimas décadas, en el ámbito educativo, comienza a utilizarse el trabajo por proyectos en el nivel de las instituciones. Este pasaje del aula a la institución está motivado por razones de distinta índole: epistemológicas, político-educativas y pedagógicas.

Desde un planteo epistemológico, la perspectiva de la complejidad cuestiona profundamente el trabajo aislado y desarticulado. Los cambios políticos, económicos, sociales y culturales dan cuenta de la interrelación necesaria que existe entre fenómenos diversos y, en consecuencia, la importancia de tomar en cuenta los múltiples factores que intervienen.

En el campo de la política educativa, como resultado de la descentralización de los sistemas educativos, se va otorgando cada vez mayor autonomía a las instituciones. Esto torna indispensable la utilización de una herramienta que oriente las acciones de la escuela en su conjunto.

Por otra parte, desde una perspectiva pedagógica, el concepto mismo de aprendizaje ha ido sufriendo transformaciones. Actualmente, se lo entiende como resultado de la interacción de múltiples factores e inseparables del contexto donde tiene lugar. Por lo tanto, las cuestiones institucionales (cultura de trabajo; expectativas sobre los alumnos; coherencia entre objetivos, valores, acciones; grado de participación; entre otras) adquieren gran relevancia por su incidencia en los aprendizajes de los alumnos.

Trabajar por proyecto o con proyecto en el nivel de la institución implica abandonar la concepción tradicional de escuela y reemplazar por otra, basada en el pensamiento sistémico. Esta mirada se centra tanto en los procesos como en el flujo de relaciones, ya sea entre los elementos que integran la escuela como entre esta institución y otras del entorno. Esta herramienta resulta útil para encarar la tarea desde la perspectiva de

la complejidad, atendiendo a las diversas dimensiones de la institución educativa. Cuando se trabaja con proyectos, se parte de lo que existe para transitar hacia una utopía construida colectivamente en pos del logro de mejores aprendizajes de todos los alumnos y de la institución en su totalidad.

En tanto supone una previsión, el proyecto tiene una intencionalidad de anticipación. Por ello, es necesario evaluar la situación de partida y definir una meta deseada. Implica también *definir cuándo operar y con qué estrategias*⁹. El proyecto es siempre contextualizado, situado. La lógica de un proyecto, al diagnosticar y explicar (racionalidad hipotético-deductiva), posibilita la *anticipación*; a su vez, al simular y decidir (racionalidad sistemática), posibilita *operar*; en tanto narra e identifica situaciones (racionalidad narrativa, hermenéutica). Por ello, constituye una herramienta clave para la gestión escolar estratégica.¹⁰

Trabajando con proyecto se hace posible crear y estimular innovaciones educativas. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que no todo cambio implica una innovación, así como no todo cambio implica una mejora. Toda innovación debe contribuir al mejoramiento de los aprendizajes de todos los estudiantes. Es decir, que debe ajustarse a los principios de calidad y equidad. En consecuencia, es preciso que tome como punto de partida las necesidades reales de aprendizaje de los sujetos, definidas con la participación de todos los actores involucrados.

Para ello, es importante que los directivos puedan favorecer espacios compartidos, de diálogo, de discusión y debate, de exposición de las perspectivas particulares, en vistas a construir una mirada colectiva.

Un proyecto, asimismo, es una metodología de trabajo. Supone una determinada forma de concebir la tarea, que no es lineal sino que se trata de un proceso que se va dando poco a poco. Esto significa que comienza tomando en cuenta las formas de trabajo ya existentes en la escuela, se interroga sobre ellas, las transforma a preguntas y las mejora, expandiendo el trabajo de la institución en su conjunto.¹¹ Algunas escuelas ya habrán trabajado con proyectos áulicos, de ciclos, por áreas, etc. y transitarán el camino hacia la articulación de esos proyectos parciales y la elaboración de uno

⁹ CHIAVENATO, I. **El proceso administrativo**. Mc Graw-Hill 1985. pag. 261

¹⁰ ANTÚNEZ, S. **Claves para la organización de centros escolares**. Barcelona, Horsori, 1993.

¹¹ ANTÚNEZ, S. **La organización escolar**. Barcelona, ed. Grao, 2000

institucional; otras, harán un recorrido inverso. Existen distintos caminos posibles para llegar; cada escuela elegirá el que resulte más adecuado.

El trabajo con proyecto supone ciertas etapas, tales como la percepción de la situación institucional; análisis de la situación; búsqueda de alternativas de resolución; planteo de objetivos y planificación de actividades; institucionalización, concertación, delegación; puesta en marcha y regulación del proyecto; evaluación y balance¹². Sin embargo no necesariamente cada escuela va a recorrer cada una de ellas ni en el orden aquí propuesto.

Concepto de Proyecto Escolar.

La Coordinación Estatal de Evaluación, en un intento de clarificar el concepto, presenta una lista de lo que no es un proyecto escolar¹³:

Un plan de acción para resolver problemas generados por situaciones externas a la escuela, por ejemplo, el problema de la desnutrición de los niños, para lo cual se requeriría la intervención de varias instancias.

La suma de objetivos que cada maestro, aisladamente, se propone lograr con su grupo escolar.

Un documento administrativo más, elaborado por una sola persona (o unas cuantas), o el plan anual de trabajo, que señala las tareas que de cualquier manera realiza cada profesor.

Una lista de buenas intenciones o de objetivos comunes pero poco realistas, cuya puesta en práctica requeriría condiciones imposibles de lograr y la disponibilidad de recursos extraordinarios.

Una lista de actividades sin relación entre sí, en donde no se aclara quién o quiénes deben realizarlas.

Un programa de actividades que no establece fechas para su realización, ni objetivos, ni metas¹⁴.

¹² ANTÚEZ, S. **El Proyecto Educativo del Centro**. Barcelona, ed. Grao, 1994

¹³ Coordinación Estatal de Evaluación. "Reformular el proyecto escolar como eje integrador del desarrollo educativo, reto de educación No. 23, Ciclo Escolar 1999-2000, Lectura No. 1". Secretaría de Educación Jalisco, Guadalajara, Jalisco, noviembre – diciembre de 1999.

¹⁴ SCHMELKES, S. **El Proyecto Escolar**. México, Gobierno del Estado de Guanajuato, 1995.

En lo particular, el Proyecto Escolar se conceptualiza como una estrategia metodológica organizativo – formativa mediante la cual, la comunidad educativa (institución) determina sus propósitos y metas comunes y genera compromisos compartidos desde una perspectiva integral y situacional, con un enfoque participativo y democrático; generando autonomía, responsabilidad, respeto, tolerancia, solidaridad y colaboración decidida.¹⁵

Además, en la práctica reflexiva y en la acción, el Proyecto Escolar se constituye como:

- Una alternativa democrática para la autogestión educativa.
- Un proceso de investigación participativa y participante.
- Un instrumento de planeación a largo, mediano y corto plazo.¹⁶

Lo más importante, una experiencia vivencial de reflexión colegiada que permite la construcción de un proceso educativo autogestivo.

En congruencia es pertinente que el Proyecto Escolar atienda a los criterios y características de ser: Democrático, Reflexivo, Autónomo, Organizador, Sistemático, Centrado en Procesos Áulicos, Generador, Innovador, Holístico, Auténtico, Evaluable y Flexible¹⁷.

El Proyecto Escolar constituye una estrategia en la cual se involucran todas aquellas personas que participan en la formación de los alumnos del centro. Representa un espacio de interacción para la reflexión y el análisis sobre los aprendizajes de los alumnos, la práctica docente, el desarrollo de la escuela, el crecimiento del equipo de trabajo y la oportunidad de sistematizar los procesos de mejora. Este proyecto tiene como objetivo principal promover una forma de funcionamiento de la escuela que favorezca la formación integral de todos los alumnos en los seis años previstos para cursar la educación primaria o secundaria la cual consiste fundamentalmente en que los directivos y maestros:

¹⁵ UPN. **Construcción de la viabilidad, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Escolar**. UPN Jalisco, Junio 2002 p. 36

¹⁶ Miguel A. Acevedo, Ana Ma. Escobedo y Carlos Chimal Fuentes. **Criterios de orientación para el diseño, operación, seguimiento y evaluación del proyecto escolar en la educación secundaria técnica**. Dirección General de Educación Secundaria Técnica, México, DF., Junio de 1998, p. 21

¹⁷ *Ibidem* 21-24

Identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, para cumplir con los propósitos educativos de la primaria.

Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir, la enseñanza.

Establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas;

Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados.

Evalúen permanentemente las acciones realizadas y, con esa base, las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.¹⁸

Esta forma de funcionamiento en un plantel escolar beneficia a cada uno de sus miembros: a los directivos por que orienta y fortalece su función pedagógica al promover el trabajo colegiado y colocar en el centro de las actividades de la escuela a la enseñanza; a los maestros, por que les permite compartir con sus colegas los problemas y obstáculos que enfrentan en su práctica diaria y buscar soluciones conjuntas, lo que significa en última instancia asumir como equipo docente la responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden; a los niños y las niñas, por que sin duda el establecimiento de acuerdos respecto a la enseñanza y el trabajo coordinado de los profesores de la escuela ofrece continuidad en su aprendizaje y facilita su tránsito de un grado a otro, creando mejores condiciones para el logro de los propósitos educativos; a los padres y las madres de familia, porque les abre la posibilidad de conocer las metas educativas que se propone la escuela y de participar más activamente en la educación que sus hijos reciben.

2.2.1 Tipos de Proyecto Escolar

PROYECTO TÉCNICO-CURRICULAR.

¹⁸ SCHMELKES, S. **El Proyecto Escolar**. México, Gobierno del Estado de Guanajuato, 1995.

La Secretaría de Educación Pública, en su Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000, estableció que el proyecto escolar es “...la herramienta organizativo – formativa mediante la cual la escuela define sus objetivos, establece sus metas y genera compromisos compartidos (...) para que, sobre la base del proyecto escolar, se forme mejor a los alumnos al tiempo que se evita la reprobación y la deserción”¹⁹.

Posteriormente, a través de la Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, el concepto de proyecto escolar se define como “un instrumento que expresa la forma particular en que cada escuela se propone que todos los niños y las niñas que atiende, adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósito educativos para la primaria”¹¹, el preescolar o la secundaria, es decir los propósitos del plan y programas de estudio del nivel educativo correspondiente.

La propuesta de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal define entonces, al proyecto escolar como esencialmente curricular, desde este enfoque los propósitos educativos del nivel, se establecen como el punto de partida y llegada del proyecto escolar, el diagnóstico se debe realizar contrastando los logros de la escuela con sus propósitos oficiales o formales: Directivos y maestros deben buscar evidencias sobre las causas de los resultados educativos de sus alumnos, analizarlas y derivar conclusiones para, posteriormente, diseñar estrategias de acción fundamentadas y coherentes con los propósitos y enfoques plasmados en el plan y programas de estudio.

Aun cuando se consideran como ámbitos de intervención del proyecto escolar las formas de enseñanza en el aula, la organización interna de la escuela y la relación con los padres y las madres de familia, se le da mayor peso al primero: “El logro de los propósitos (educativos) debe constituir la orientación principal de todas las acciones profesionales –tanto individuales como colectivas- de los maestros y los directivos, así como del apoyo de las familias al trabajo escolar”²⁰.

Además se recomienda que el proyecto escolar se centre en uno de los problemas detectados mediante el diagnóstico del logro de los propósitos educativos y se plantee

¹⁹ PODER EJECUTIVO FEDERAL. SEP. Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000. Ciudad de México, 1996, p. 44.

¹¹ Dirección General de Investigación Educativa. “El proyecto escolar, una estrategia para transformar nuestra escuela”, en: Cuadernos para transformar nuestra escuela, SEP. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. 2ª Edición, 1999, México, p. 17.

²⁰ *Ibíd*em, p. 12.

para un plazo más o menos corto, incluso se afirma que puede ser equivalente al plan anual de trabajo, siempre y cuando sea producto de un diagnóstico, se establezcan objetivos precisos y no se limite a las actividades rutinarias del personal²¹.

Lo anterior podría explicar por qué muchos proyectos escolares se concretizan en planes o proyectos de trabajo enfocados a la resolución de uno o pocos problemas específicos o de un área en lo particular, los más frecuentes: bajo aprovechamiento escolar, reprobación y deserción escolar.

En la propuesta oficial de proyecto escolar se renuncia a involucrarse en la solución de las condiciones socioeconómicas de la comunidad: “Los problemas relacionados con el nivel socioeconómico tales como la desnutrición o el desempleo de los padres, no pueden solucionarse mediante la intervención del conjunto de maestros”²², además se especifica que las carencias materiales o de infraestructura del plantel escolar, así como la no inscripción de alumnos o la falta de maestros, tampoco deben abordarse en el proyecto. Sin embargo contrario a esto, son muy frecuentes los proyectos extracurriculares que suelen enfocarse a la infraestructura y apariencia del edificio escolar, a la calidad de las relaciones humanas y laborales entre el personal o algún otro programa colateral al plan de estudios, como escuela para padres, primeros auxilios, etc. Es notorio lo bien estructurado y gran claridad de la propuesta de la Dirección de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal, sin embargo me parece que no es esta la que principalmente ha servido de base a los proyectos escolares estatales, sino el modelo diseñado para la Secretaría de Educación de Guanajuato por Armando Gómez Villalpando y colaboradores, con fundamento en los lineamientos de Sylvia Schmelkes, quien fue asesora de la propuesta de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal; es quizás por este motivo que guardan congruencia en lo esencial, sin embargo la guía operativa de la Secretaría de Educación de Guanajuato presenta un importante avance en la definición de su estrategia metodológica.

En el modelo de Guanajuato, el proyecto escolar se conceptualiza como “un instrumento para planear colectivamente el cambio de la escuela permitiendo la

²¹ Cfr. *Ibidem*, pp. 20-21.

²² *Ibidem*, p. 20.

iniciativa y creatividad de los interesados en ese cambio positivo”²³ y se propone un proceso colegiado en cuatro fases:

1.- Preparación. Implica el convocar al Consejo Técnico Escolar y al Consejo Escolar de Participación Social, así como el análisis colegiado de los documentos relativos al proyecto escolar.

2.- Elaboración. Consiste en el diseño del proyecto propiamente dicho, el ejercicio de diagnóstico, la construcción y definición de la visión, objetivos, compromisos, recursos y estrategias.

3.- Ejecución. La aplicación y seguimiento de las acciones establecidas en el proyecto.

4.- Evaluación. La definen como “la revisión colectiva realizada al final del ciclo escolar referente a los cambios observados en nuestros alumnos y en la comunidad.”²⁴

Como se puede apreciar, en la corriente de los proyectos técnico-curriculares existen lineamientos altamente definidos que se pudieran establecer como modelos a seguir, reformular el proyecto escolar como eje integrador del desarrollo educativo, ha evitado la salida fácil, de simplemente proporcionar “recetas” y en lugar de ello se ha optado por ofrecer lineamiento generales, dejando a las Direcciones de Nivel de Educación Básica y a sus escuelas en libertad de analizar las posibilidades y definir de forma autogestiva su propia conceptualización y estrategia metodológica de proyecto escolar.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.

En el campo de la gestión escolar, existen alternativas metodológicas en la teoría de proyectos, las cuales aspiran no solo a la mejora en los logros académicos de la escuela, sino a la transformación del hecho social mediante la intervención educativa; desde esta visión el fenómeno educativo es socio-histórico-cultural y cuando lo centramos en lo escolar, es institucional, por tanto, desde esta perspectiva, es decir la corriente del análisis institucional, un proyecto escolar debe tratar de cubrir todas las

²³ Armando Gómez Villalpando, Manuel Cosío Cevallos y Martina Carrillo Carrillo. “Guía operativa para la elaboración del proyecto escolar”, en: El proyecto escolar, Guanajuato, México, Secretaría de Educación del Gobierno de Guanajuato, 1995, p. 1.

²⁴ Ibídem, p. 11.

dimensiones sociales e institucionales, por una parte lo filosófico, en especial lo axiológico y lo epistemológico, lo sociocultural, lo geográfico, lo político-normativo, lo político-económico, lo administrativo, lo psicosocial, lo psicopedagógico, etc. y por otra parte los niveles individual, grupal, tanto formal como informal y el institucional; además considerar la dimensión diacrónica, lo histórico y la dimensión sincrónica, la situación actual.

Conforme el planteamiento anterior, el término de “proyecto escolar” se ha quedado corto o resulta inespecífico, parece que en respuesta a esto, algunos autores han optado por conceptos más completos o amplios, Graciela Frigerio y Margarita Poggi lo denominan “Proyecto Institucional”²⁵; Luis Otano Garde lo llama “Proyecto Educativo de Centro”²⁶; y Patricio Chávez, en una de las propuestas más acabadas lo define como Proyecto Educativo Institucional, “un proceso, un significado que siempre se está construyendo colectivamente (...) desarrolla acciones pedagógicas, científicas, tecnológicas, culturales, sociales, artísticas, ecológicas, pero desde una perspectiva integral (...) Apunta fundamentalmente a la identificación, a la explicación y a la transformación de los procesos institucionales”²⁷.

En una perspectiva similar Pilar Pozner, propone el Proyecto Pedagógico Institucional, “la herramienta de la gestión escolar (...) el espacio en el que se redefinen las orientaciones nacionales, regionales y/o locales, en función de un contexto social y una coyuntura específica, que se expresa en particulares situaciones y problemas. Es la propuesta global e integral con miras a coordinar las intervenciones educativas en cada establecimiento escolar. Abarca todos los ámbitos y dimensiones de las prácticas institucionales y a todos los actores que se desempeñan en ella”²⁸.

Dentro de esta corriente teórica, la Coordinación de Evaluación Educativa, asume el concepto elaborado por Neptalí Ortega y Justillo Castillo, en donde se establece que el proyecto escolar: “Se constituye en una estrategia de acción la cual ha de partir de considerar los problemas y necesidades más agobiantes, para establecer los objetivos de la escuela, sus posibilidades de solución y desarrollo; lo que va más allá de la mera

²⁵ Graciela Frigerio y Margarita Poggi. “Un análisis de la institución educativa (AIE) para un proyecto”, en: Hilos para tejer proyectos. Santillana, Aula XXI, Buenos Aires, 1996, p. 13.

²⁶ Luis Otano Garde. La gestión educativa. ED. Narcea, 1988.

²⁷ Patricio Chávez. Gestión de instituciones educativas. CINTERPLAN-OEA, Caracas, Venezuela, 1995. p. 5

²⁸ Pilar Pozner. Op cit. P. 77.

enseñanza de contenidos programáticos, y nos obliga a reflexionar en otros ámbitos de nuestra competencia”²⁹ .

En lo particular comulgo con esta segunda postura respecto del proyecto escolar, en síntesis considero que se debe pensar como una metodología de investigación – acción participativa, mediante la cual, la comunidad educativa (institución) acuerda fines, propósitos y objetivos, enfocados no solo al logro de los propósitos académico-curriculares, sino explícitamente a la transformación positiva del entorno social en que se encuentra la escuela, estableciendo compromisos mutuos con los agentes internos que conforman la institución y con las instancias externas que compartan la misión social (autoridades municipales, servicios asistenciales, organizaciones no gubernamentales de desarrollo comunitario, Iglesias, etc.) desde una perspectiva completa y situacional, con un enfoque participativo; generando autonomía, responsabilidad, tolerancia, solidaridad y colaboración decidida. Desde esta perspectiva, el proyecto escolar en la praxis, se debe constituir en:

“Una alternativa democrática para la autogestión educativa, un proceso de investigación participativa y participante y un instrumento de planeación a largo, mediano y corto plazo”³⁰ ; y lo más importante se debe convertir en un proceso de educación y formación de la comunidad escolar en la construcción de una cultura de participación crítica, responsable y democrática; la única vía legítima para el logro de la tan anhelada eficacia y calidad de la educación, y no la imposición de normas, criterios y disposiciones por parte de autoridades superiores, ajenas y no comprometidas con la cotidianidad de la escuela.

Una vez redactados y aprobados los proyectos, se analizaron y se percibió la poca especificidad de los objetivos y acciones a realizar, por lo que se estableció la necesidad de concretarlos en planes de trabajo por área e individuales. La experiencia demostró que solo las escuelas que concretaron su proyecto en planes de trabajo avanzaron tangiblemente en sus propósitos institucionales.

²⁹ Coordinación de Evaluación Educativa. ¿Qué es el proyecto escolar? (lectura No.1), en: Materiales de estudio para la primera reunión de trabajo, reto de educación No. 23, ciclo escolar 1999-2000. Mimeo. Guadalajara, Jalisco, noviembre-diciembre de 1999.

³⁰ Cfr. Miguel A. Acevedo, Ana Ma. Escobedo y Carlos Chimal Fuentes. Criterios de orientación para el diseño, operación, seguimiento y evaluación del proyecto escolar en la educación secundaria técnica. SEP., Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas, D.G.E.S.T., Subdirección de Superación y Actualización de Personal, México, DF., Junio de 1998, p. 21.

ELEMENTOS DEL PROYECTO ESCOLAR

En el proyecto educativo institucional, se pueden establecer los fines o propósitos generales, la visión y misión institucional, el contexto geográfico y sociocultural, el marco legal, el marco teórico-conceptual, la síntesis histórica de la escuela, la descripción de la situación actual, la precisión de fortalezas y debilidades, el planteamiento general de la problemática, la delimitación de líneas prioritarias de acción y de las estrategias generales de intervención.

En los planes de trabajo por área e individuales se debe responder, como elementos mínimos a las cuestiones:

- 1.- ¿qué se va a realizar?
- 2.- ¿cómo se va a realizar?
- 3.- ¿cuándo se va a realizar?
- 4.- ¿quién lo va a realizar?
- 5.- ¿con qué lo va a realizar?
- 6.- ¿cómo y cuándo se va a evaluar?

Es decir establecer los objetivos o metas específicos; las estrategias en términos de acciones y actividades; los plazos y/o fechas para realizarlas; los responsables y corresponsables; los recursos; y los momentos, criterios y metodología para el seguimiento y evaluación.

Como primer conclusión entorno al enfoque del proyecto escolar podemos establecer que más allá de lo teórico conceptual y de lo metodológico, la diferencia esencial entre un proyecto técnico-curricular y un proyecto educativo institucional, estriba en el nivel de compromiso e integración de la escuela con el entorno social en que se encuentra; sí busca la mejora de sus logros solo con insumos propios y en procesos académicos internos o pretende la transformación positiva de las condiciones de vida de sus alumnos y de las familias a las que pertenecen; un factor determinante es el grado de participación de los padres y madres de familia en la toma de decisiones de las acciones de la escuela.³¹ Los problemas que la escuela de educación básica enfrenta hoy día, como la desintegración familiar, las adicciones y las relaciones sexuales entre

³¹ Cfr. Niveles de participación de J.J. Sánchez de Horcajo. La Gestión Participativa en la Enseñanza. Ed. Narcea. Madrid, 1977, pp. 17-18.

adolescentes, son muy complejos, no se circunscriben a su interior, y muchos de ellos no se originaron en ella, de manera que la escuela sola poco puede hacer para enfrentarlos, de aquí la necesidad de conjuntar los esfuerzos de todas las instancias posibles.

Quizás exista quien argumente que el nivel de desarrollo o de madurez de nuestras escuelas no esté a la altura de asumir tales compromisos sociales o que simplemente no le corresponde, en ese caso la invitación sería a recordar la esencia de la escuela rural mexicana de José Vasconcelos y sus misiones culturales; el problema es de actitud, de ambiciones, de compromiso, de ética.

Definitivamente un buen inicio y responsabilidad permanente está en el logro de los propósitos académico-curriculares, pero el proyecto escolar, a nivel educativo institucional, debe aspirar a mucho más.

En este momento histórico y ante la citada confusión y falta de claridad en muchos proyectos escolares, una acción viable sería la organización de un foro o coloquio, donde directivos y asesores técnicos de los diferentes niveles de educación básica pudieran confrontar sus propuestas, experiencias y dudas, en favor de fortalecer el sustento teórico y empírico del proyecto escolar; además convertir el seguimiento de esta estrategia de gestión escolar en una línea prioritaria de investigación.

Toda intervención educativa que quiera ser coherente precisa de la delimitación de los marcos de acción en los que se desenvuelve y define. Esta necesidad se hace más patente en un proceso de autonomía donde la falta de directrices externas potencia la creación de “planteamientos institucionales” propios, como resultado de un proceso de participación colectiva y de compromisos frente a la realidad. La delimitación de planteamientos institucionales queda ampliamente justificada por razones organizativas, pedagógicas, sociales e incluso psicológicas. Sin embargo, no parece el momento de justificar tanto su existencia como su naturaleza.

La configuración de proyectos aborda, desde diferentes perspectivas que incluyen desde procedimientos intuitivos hasta otros más o menos sistematizados / planificados, es una propuesta que entre las posibilidades aspira a:

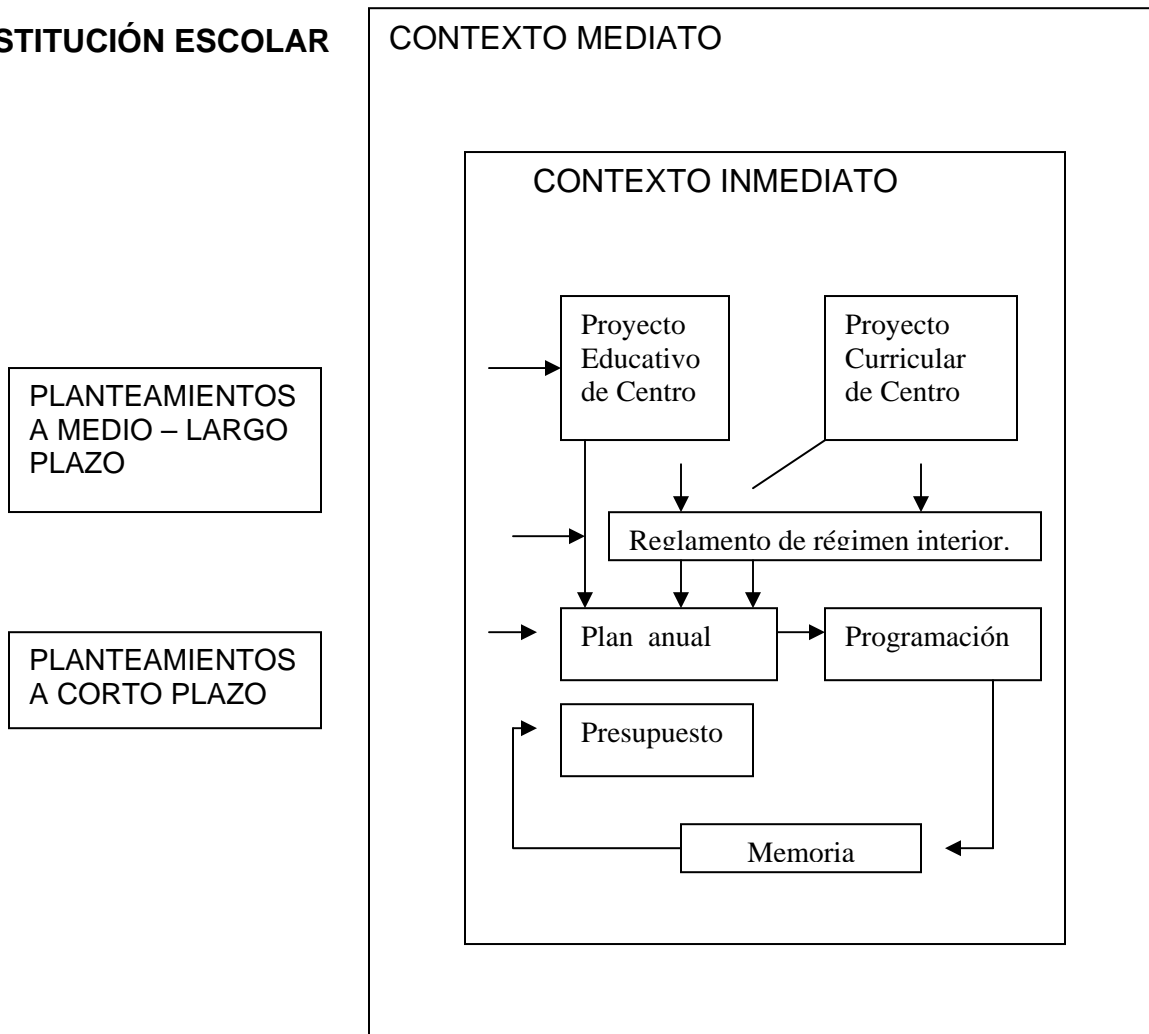
delimitar por escrito el conjunto de intenciones de la comunidad educativa. Se participa así de la obligación democrática de presentar públicamente las opciones subyacentes a la oferta educativa y la de informar a los usuarios;

Facilitar los procesos de participación, delimitando ámbitos de competencia entre los diferentes protagonistas. Posibilitar la adaptación de la actividad de la adaptación educativa a la diversidad social y contextual; y

Proporcionar criterios que faciliten la acentuación, pero también los procesos de evaluación y control social. Una concreción del proyecto escolar que conecta con las exigencias administrativas que se hacen a los centros educativos españoles y que cumple con los requerimientos anteriores es la que diferencia entre planteamientos institucionales a medio- largo plazo y los de corto plazo. Los primeros de carácter programáticos, deben garantizar una cierta estabilidad de los planteamientos, mientras que los segundos, de carácter operativo, han de favorecer su realización

A continuación se presenta una tabla que pretende dar mayor claridad a estos puntos:

DOCUMENTOS CONFIGURADORES DE LA PROPUESTA EDUCATIVA DE UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR



La concreción del proyecto escolar a partir de los documentos anteriores permite señalar:

La consideración de diferentes documentos es operativa pero no conceptual, de tal modo que la intervención educativa debe caracterizarse por su sentido global, con consecuencias en aspectos curriculares, organizativos, de preparación y actuación del profesorado u otros.

La naturaleza y el contenido de los diferentes documentos justifican el distinto nivel de compromiso de los miembros de la comunidad educativa. La participación de ésta en el Proyecto de Educativo de Centro (PEC), en el Reglamento de Régimen Interior (RRI) y en los documentos referenciados y por el modelo de dirección participativa de que se ha dotado a nuestros centros educativos.

Los diferentes documentos vienen a explicar la secuencia educativa que se conforma a partir del modelo antropológico, modelo pedagógico, modelo curricular, modelo normativo

La delimitación de los diferentes planteamientos debe considerar los marcos que definen el contexto de actuación. En este sentido, especifican y completan en lo contextual las exigencias que plantean el sistema sociocultural (próximo y general), el sistema educativo y el sistema escolar.

Los documentos señalados son los que habitualmente se usan más en los centros escolares; sin embargo, no son los únicos. Es fácil encontrar propuestas educativas de ciclo y de profesores, desarrollos curriculares específicos, planes de órganos determinados, etc., que suponen diferentes niveles de concreción y que tienen indudable repercusión en el funcionamiento del centro.

También puede ocurrir que existan en algunos centros, documentos que unifiquen varios de los señalados. Sin que este planteamiento sea necesariamente erróneo, parece conveniente, a la vista de la experiencia organizativa acumulada, mantener la separación señalada (documentos específicos para contenidos específicos) cuando el tamaño del centro (centros con dos a más líneas) o su complejidad organizativa aumenten.

**RELACIÓN ENTRE PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES A
MEDIO – LARGO PLAZO**

DOCUMENTO	OBJETO	NATURALEZA	CONTENIDO	PARTICIPACIÓN
Proyecto Educativo	Planteamientos educativos de carácter general.	Ideológica y estructural. Organizativa.	- Principios de identidad. - Objetivos institucionales. - Organigrama general.	Miembros de la comunidad educativa.
Proyecto Curricular	Delimitar estrategias de intervención educativa.	Técnico – didáctica.	- Objetivos y contenidos por áreas y/o ciclos. - Criterios metodológicos y de evaluación.	Profesorado y personal de apoyo técnico pedagógico.
Reglamento de Régimen Interior	Ordenar la práctica.	Normativa. Organizativa.	- Organigrama desarrollado. - Ordenación del uso de recursos. - Derechos y deberes. - Procedimientos.	Miembros de la comunidad educativa.

RELACIÓN ENTRE PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES A CORTO PLAZO

DOCUMENTO	OBJETO	NATURALEZA	CONTENIDO	PARTICIPACIÓN
Plan anual	Ordenar la actividad del centro en función de prioridades.	Organizativa.	Objetivos, acciones, recursos, responsables, evaluación, relación de tiempos.	Miembros de la comunidad educativa.
Presupuesto	Distribuir recursos económicos de acuerdo con prioridades.	Organizativa.	Entradas y salidas según partidas económicas.	Miembros de la comunidad educativa.
Memoria	Registrar la evaluación de actuaciones y la propuesta de otras nuevas.	Organizativa.	Informes evaluativos, recomendaciones.	Miembros de la comunidad educativa.
Programación	Ordenar actuaciones educativas a nivel aula.	Didáctica Organizativa.	Objetivos, contenidos, estrategias metodológicas, evaluación.	Profesorado y personal de apoyo técnico pedagógico.

SECUENCIA EDUCATIVA Y DOCUMENTOS DE GESTIÓN

MODELO ANTROPOLÓGICO	MODELO PEDAGÓGICO	MODELO CURRICULAR	MODELO NORMATIVO
La persona es libre	La educación formará la capacidad crítica. La educación proporcionará conocimientos. La educación desarrollará los valores de respeto, autonomía y responsabilidad.	La metodología será activa y fomentará la construcción del conocimiento. La información se organiza por ciclos, cursos y materias.	Elementos de los programas. Horarios
La persona es solidaria	La educación favorecerá los procesos de colaboración. La educación atenderá la diversidad. La educación fomentará los procesos de interacción.	Se utilizará el trabajo en equipo. La organización curricular buscará la atención individualizada.	Normativa de horarios.
La persona participa de la realidad social.	La educación cultivará los valores democráticos. Las instituciones educativas potenciarán el respeto a los	Los alumnos participarán en la gestión de la clase. Exigirán delegados de padres y alumnos	Normas de clase. Elección y funciones de los delegados. Normas sobre

	compromisos individuales y colectivos. Se favorecerán los procesos de gestión participativa.	por cursos.	salidas y actividades externas.
Ideario	Proyecto educativo	Proyecto curricular	Reglamento de Régimen Interior

La realidad de los centros aconseja partir de situaciones inmediatas y cercanas a los protagonistas, como pueden ser la recopilación de acuerdos realizados por los centros o por sus órganos (seminarios, claustros), centrarse en la resolución de problemas de la institución o partir de las necesidades inmediatas del profesorado (realizar unidades didácticas, delimitar criterios de evaluación definir el proyecto curricular...). En cualquier caso, al cabo de un tiempo y cuando los diferentes documentos se vayan perfilando, cabrá hacer un análisis que permita ver la coherencia entre los diferentes planteamientos.

La vinculación del contenido de los diferentes documentos debe existir y, al respecto, puede ser un ejemplo de coherencia.

Contestar a preguntas como: ¿Qué sentido tiene la tutoría? ¿Qué contenido desarrollar en ella? ¿Para qué evaluar? ¿Qué hacer con los estudiantes que suspenden? ¿Qué tipo de actividades formativas escolares y extraescolares primamos? ¿Debe haber conexión entre ellas? ¿Cómo ha de ser la relación entre el alumno y el profesor y entre éste y los padres?, ¿Cuál ha de ser la implicación de los padres?, ¿Qué hacer con los recursos, informáticas y audiovisuales del centro? Supone delimitar criterios de actuación y establecer prioridades. Necesariamente también lleva a pensar en el PE como marco donde se sitúan las decisiones sobre ¿qué modelos de enseñanza queremos? ¿Qué valores anteponemos? ¿Cómo entendemos la participación en la educación? ¿Qué compromisos adoptamos respecto al entorno? ¿Cuál ha de ser el papel de los padres? ¿Cómo organizamos el desarrollo profesional de los docentes? ¿Cómo encauzamos las preocupaciones de los alumnos?

Bajo esta perspectiva resulta coherente señalar que los problemas que recoge el PE son también, entre otros, los problemas que tienen los profesores. Así, la explotación

pedagógica de los recursos del entorno son la expresión concreta de una asunción institucional que habla del currículum integrado.

Desarrollar el proyecto escolar es, por tanto, una manera de concretar el currículum. Los compromisos que los centros explícitamente adoptan en los diversos documentos condicionan también las intencionalidades curriculares, y sería deseable que también modificara las prácticas consecuentes.

La participación de profesores en la elaboración y realización del proyecto escolar no sólo es una respuesta a exigencias normativas; también supone el reconocimiento de su protagonismo en la dirección pedagógica de las instituciones. La asignación de funciones como la coordinación y fijación de criterios de evaluación y recuperación, la coordinación de las funciones de orientación y tutoría, la promoción de iniciativas en el ámbito de la investigación pedagógica y la responsabilidad en la programación de las actividades docentes y complementarias son una clara expresión de esa realidad. Una respuesta supone, por otra parte, la adecuada articulación entre ese órgano colegiado y los niveles de coordinación intermedia, como pueden ser los departamentos / seminarios, los equipos de ciclo, los gabinetes de orientación, otros.

Por último, la concreción de un proyecto escolar exige, igualmente, una mayor implicación del profesorado capaz de diseñar y desarrollar de forma colectiva el currículum, que se siente miembro de la organización, que piensa y actúa de manera crítica y está comprometido con el cambio de esa realidad.

A las funciones tradicionales de transmisión y control que realiza el profesor, se añaden otras relativas a la detección de necesidades, a la planificación curricular y a dinamizar la pedagogía. Y todo ello da pie a un nuevo concepto de profesionalidad, definida principalmente por una amplia metódica de cambio y por la utilización de procedimientos que implican reflexión sobre la práctica y revisión continua de las actuaciones.

CAPITULO 2

LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR

Uno de los ámbitos, dentro de la enseñanza, que han sido objeto de atención más intensa durante los últimos treinta años, es el de la evaluación. Las investigaciones sobre la evaluación manifiestan una notable vinculación con el desarrollo de distintos paradigmas científicos.

1. La evaluación convencional, hasta los años sesenta, aparece fuertemente vinculada con una forma de investigación predominantemente cuantitativa, dentro de un paradigma positivista.

2. Aún durante los años setenta, se hace patente esta orientación investigadora en líneas de evaluación vinculadas al movimiento de responsabilidad social .

Sin embargo, a partir de estos años, y coincidiendo con el desarrollo de nuevos paradigmas de investigación, van apareciendo importantes aportaciones para la renovación conceptual y metodológica de la evaluación, sin que esto quiera decir que se descarte totalmente la metodología convencional, sino que más bien se hace patente la necesidad de armonizar, con utilización adaptada de metodología y técnicas en función de diversos condicionantes.³²

La evaluación de la calidad de los procesos y los logros de los centros docentes como resultado de la acción educativa constituye una preocupación social.

La evaluación de la institución educativa puede ser considerada como el proceso de análisis científico y sistemático de las diversas variables del centro (el contexto, el modelo de organización, el liderazgo del director, las practicas de los profesores, la calidad del currículo, el clima, la innovación, la cultura, los recursos, el modelo de resolución de conflictos, la calidad y extensión de los productos conseguidos, etc.), para realizar un diagnóstico científico, utilizando las herramientas de la investigación, que permitan formular juicios sobre su adecuación a unos criterios de calidad, previamente establecidos: el rendimiento satisfactorio de los alumnos, la existencia de un clima positivo y abierto, la satisfacción de alumnos, padres y profesores, etc.; en función de los cuales mejorar la toma de decisiones, planificar diseños de intervención adecuados que ayuden al centro a programar y llevar a cabo estrategias de cambio y

³² NUTTALL, D.L. **Accountability and evaluation**, Open University Press, USA, 1984.

mejora de aquellos factores o áreas problemáticas, a la vez que permitan dimensionar los logros conseguidos y consolidarlos.

Por lo tanto, la evaluación de los centros docentes constituye un proceso complejo, tanto por la multitud de variables susceptibles de evaluación como por la dificultad de evaluar variables procesales que inciden simultáneamente en la eficacia de la institución escolar.

Esta complejidad exigirá a los evaluadores el empleo de adecuados modelos y diseños de evaluación en los que los procedimientos y técnicas de recogida de información objetiva son un elemento importante.

1. Evaluación orientada por los objetivos

Este modelo se asocia al nombre de Ralph Tyler³³ y es tal vez el más antiguo de los modelos de evaluación disponibles.

La evaluación que se realiza bajo este modelo busca hacer comparaciones entre los "resultados esperados" y los "resultados reales". En otras palabras, los niños o adultos participantes en un programa o proyecto se examinan para ver si se han logrado los objetivos referidos a la adquisición de formas particulares de pensar, sentir y actuar. En términos prácticos, la evaluación se equipara con las pruebas.

Hay puntos importantes en este enfoque, que se centra en los resultados, un concepto que se entiende con facilidad. No hay necesidad de definir grupos experimentales y de control, con lo que generalmente se desorganiza la rutina diaria en las escuelas y en las comunidades y cuya puesta en marcha puede ser costosa. Las mediciones reflejan objetivos claramente establecidos, por lo cual la confiabilidad no es una gran preocupación. Mientras que las pruebas inicialmente son referidas a criterios, pueden adquirir funciones con referencia a normas si se hacen comparaciones entre diferentes situaciones consistentemente.

Sin embargo, este modelo tiene serias desventajas. La información generada por las pruebas es demasiado estrecha para constituir una base sólida y amplia para juzgar el mérito o valor del programa total. La información generada por el modelo es terminal. Da pie a que su utilización directa para mejorar el programa sea muy poca.

³³ STUFFLEBEAM, Daniel y SHINKFIELD, Anthony: **Evaluación sistemática**, Barcelona, Paidós, 1993.

2. El modelo de experimentación social

Este es un modelo que busca experimentar con grupos sociales ya existentes. La sociedad se convierte en laboratorio.

En la modalidad experimental clásica, el evaluador que usa este modelo elige dos grupos, uno que recibe el tratamiento experimental y otro que no lo recibe. Los conceptos metodológicos esenciales son: distribución aleatoria, control, tratamiento y comparación.

Los proponentes del modelo han sugerido también los que se conocen como diseños cuasi-experimentales, los cuales se supone que se ajustan mejor a las realidades del mundo real. Sin embargo, recientemente sus mismos proponentes han planteado serias dudas con respecto a los diseños cuasi-experimentales.³⁴

3. El modelo Contexto–Insumos–Procesos–Producto (CIPP) y la red EIPOL³⁵

El modelo CIPP se asocia con frecuencia con el nombre de Daniel L. Stufflebeam, quien lo ha usado en distintos estudios evaluativos.

De acuerdo con este modelo, el único propósito de la evaluación es producir información útil para las decisiones. Empleando la metáfora del sistema y sus cuatro parámetros (contexto, insumos, procesos, productos), el modelo habla de cuatro tipos de evaluación para proporcionar información referida a cuatro tipos de decisiones:

1. Evaluación de contexto –para proporcionar información sobre la situación y poder tomar decisiones de planificación.
2. Evaluación de los insumos –para tomar decisiones de programación como diseño de proyectos alternativos y decisiones sobre personal.
3. Evaluación de los procesos –para tomar decisiones relacionadas con la metodología y la ejecución, y
4. Evaluación de los productos –para evaluar el impacto y tomar decisiones sobre reciclaje.

El modelo CIPP, cuando se propuso por primera vez, combinaba el vocabulario de sistemas con la investigación formal, con su énfasis en la clarificación de las necesidades de decisión en la evaluación, la observación estructurada y la tradición de aplicar pruebas de rendimiento en las escuelas. El modelo adoptó los criterios de

³⁴ GALINDO Cáceres Luis Jesús. **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**, Addison Wesley Longman, México 1998.

³⁵ Por la iniciales en inglés de las dimensiones de la evaluación que considera la situación ambiental (E). Los insumos (I), los procesos (P), los resultados inmediatos (O) y los efectos a largo plazo (L).

validez interna y externa, confiabilidad, objetividad, pertinencia, importancia, alcance, credibilidad, oportunidad, permeabilidad y eficiencia de la información evaluativa producida. Se le ha criticado por mostrar poca preocupación por los valores. Algunas versiones recientes del modelo han tratado de superar algunas de estas críticas.

En la cuadrícula EIPOL, Ravinda H. Dave³⁶, dividió el "resultado" del lenguaje de sistemas (llamado el "producto" en el modelo CIPP) en dos partes: (i) los resultados del aprendizaje y otros resultados "intermediarios" del programa y (ii) los efectos a largo plazo del programa en los dominios educativo y socio-económico. Así los cuatro parámetros del sistema (contexto, insumos, procesos, productos) se convierten en cinco dimensiones o fases de la evaluación, que son: la de la situación ambiental, la de los insumos, la de los procesos, la de los resultados inmediatos y la de los efectos a largo plazo. Combinando estas dimensiones con las cuatro fases principales del ciclo de un proyecto (pre-planificación, ejecución, asimilación) se genera la llamada Cuadrícula EIPOL.

4. El modelo de las dos caras de la evaluación.

Este modelo se asocia al nombre de Robert E. Stake. Se llama así porque Stake habla de dos semblantes o caras de la evaluación: la descripción y el juicio.

Este modelo se relaciona directamente con la evaluación de los efectos en términos de los objetivos establecidos e implica completar dos matrices de datos como sigue:

	Matriz Descriptiva		Matriz de juicio	
	Intenciones	Observaciones	Estándares	Juicio
Antecedentes (Insumos)	X	X	X	X
Transacciones (Procesos)	X	X	X	X
Resultados	X	X	X	X

La tarea del evaluador es encontrar datos para todas las celdillas en la tabla para comparar las observaciones con las condiciones y juzgarlas en términos de los

³⁶ Dave, Ranvindra H. "A built-in System of Evaluation for Reform Projects and Programmes in Education". **International Review of Education**, Vol. 26 N° 4, pp. 475-482, 1980.

estándares convenidos entre los organizadores del programa y los evaluadores. Se debe anotar que en el vocabulario de sistemas los antecedentes son insumos y las transacciones son procesos. En su puesta en marcha, el modelo ha usado muestras aleatorias estratificadas para recoger información específica en combinación con el método de estudio de casos.

Este modelo ha llamado la atención de los evaluadores respecto a la necesidad de definir estándares sobre los cuales puedan hacerse juicios. Aunque el modelo mismo no ha resuelto el problema de la especificación de los estándares.³⁷

5. La evaluación responsiva

Con posterioridad, Stake se ha desplazado hacia el concepto de Evaluación Responsiva, un modelo de evaluación que se acerca más a las evaluaciones transaccional y naturalista. No es pre-ordenada (esto es, no está previamente definida por el evaluador, como especialista) sino que responde a las necesidades reales de las audiencias que requieren la información. No se focaliza en las intenciones del programa sino en las actividades reales. Su perspectiva es múltiple y utiliza las comunicaciones que naturalmente ocurren entre todos los implicados. No sólo busca recoger información sino captar el espíritu y el misterio del fenómeno en estudio. Por lo tanto es informal y reiterativa y enfatiza las descripciones fuertes. Como puede observarse es un enfoque muy humanista de la evaluación.

6. El modelo de la discrepancia

Este modelo fue propuesto por Malcom Provus, quien definió la evaluación como el arte de describir una discrepancia entre lo esperado y lo ejecutado en un programa.

Los principios básicos del modelo son: los estándares, la ejecución y la discrepancia. La tarea es comparar la ejecución con los estándares para determinar la discrepancia y así poder juzgar el valor o la adecuación de un objeto. El modelo sugiere también que busquemos las discrepancias en términos de cinco aspectos diferentes de un programa:

el diseño del programa

su instalación

el proceso de ejecución

³⁷ CALVO DE MORA, J. **Evaluación educativa y social**. Granada. Universidad de Granada.1991.

el producto, y
el costo

Superficialmente el modelo parece algo racionalista, pero no lo es. En realidad, humaniza la evaluación y la hace responsiva por la manera como aplica los conceptos de estándares, ejecución y discrepancia. Por ejemplo, el evaluador ni establece estándares ni juzga las comparaciones entre estándares y ejecución, sino que solamente recoge los datos sobre la ejecución e indica las discrepancias. Es el cliente quien debe fijar los estándares aunque el evaluador le ayude a esclarecer la estructura del diseño del programa y, así, a establecer estándares apropiados. El cliente deberá señalar que tipo de información le será más útil para tomar decisiones y debe hacer los juicios sobre las discrepancias.

Mientras que reconoce la utilidad del método experimental en algunos casos, el modelo muestra preferencias por los métodos descriptivos de la historia y la antropología y el método de estudio de casos de la sociología y la psiquiatría. Por su énfasis relativo en métodos naturalistas, sugiere que los evaluadores trabajen en equipos de modo que puedan confrontar las percepciones individuales y cuestionar los estándares que se aplican para describir las discrepancias.

El modelo pretende suministrar permanente información a los que toman las decisiones sobre la ejecución de un programa en marcha. También pretende proporcionar información que tiene una relación directa de uno-a-uno con las decisiones que realmente se toman. No obstante, los recursos requeridos para aplicar efectivamente este modelo son considerables en términos de personal, tiempo y dinero.³⁸

7. La evaluación transaccional

El modelo transaccional de evaluación tiene sus raíces en la psicología transaccional, la cual considera la percepción y el conocimiento como procesos de transacción. Estas transacciones ocurren entre individuos concretos en situaciones concretas; y el evaluador, como observador, es siempre parte del conjunto de transacciones. El modelo se asocia al nombre de Robert M. Rippey quien ha desafiado a los educadores y capacitadores para que se concentren en los procesos educativos —el programa, la clase y la escuela— más que en las calificaciones obtenidas por los estudiantes.

³⁸ ASTORGA Gutiérrez, Héctor. **Modelo de evaluación curricular de Provus**. UNA. Caracas. 1984.

Se centra en rendir cuentas sobre las responsabilidades –se pide a los agentes de cambio que se estudien a sí mismos, sus roles, los sistemas en los cuales desempeñan esos roles y los sistemas más amplios que constituyen el entorno de los sistemas en que se producen los cambios. Las metodologías recomendadas son informales. En palabras del mismo Rippey.

“Una comparación con evaluaciones sumativas y formativas tradicionales muestra que el objetivo de la evaluación es diferente: el sujeto de la evaluación es el sistema, no el cliente o los servicios que el sistema ofrece. Las variables se relacionan con los aspectos sociales, psicológicos y comunicativos del sistema. Más que con los objetivos manifiestos. La información se devuelve en forma continua al sistema. El evaluador mismo es una parte más del sistema en funcionamiento. Las consideraciones convencionales de confiabilidad, validez y objetividad no son tan importantes como las de oportunidad, pertinencia y los objetos observables de generar información evaluativa. En primer lugar, la evaluación intenta transformar la energía conflictiva del cambio en actividad productiva para clarificar los papeles de las personas involucradas en los cambios que produce el programa, no para generar nuevos acontecimientos o para atribuir causalidad.”³⁹

Deben hacerse notar los supuestos que se utilizan en el modelo transaccional de evaluación con respecto al paradigma básico y las posiciones de valor adicionales introducidas en el modelo. Es, en efecto, un modelo con una carga grande de valores. Enfatiza en la información sobre relaciones y nos exhorta a ser sensibles a las consecuencias no esperadas. También implica que la evaluación sea realizada colectivamente por los protagonistas y diseñadores de un programa de cambio y por los representantes de aquellos a quienes probablemente éste afecte.

8. La evaluación libre de metas

La idea de una evaluación libre de metas fue introducida por Michael Scriven. El señaló que con nuestro énfasis sobre las metas establecidas, nuestra búsqueda se había centrado completamente en los efectos esperados –efectos que queríamos crear bajo las metas aceptadas del programa. Este enfoque llegó a ser tan excluyente que con frecuencia desarrollamos una visión como por entre un túnel: buscar la evidencia de los efectos esperados y no ver nada más.

³⁹ RIPPEY, Robert M., ed. **Studies in transactional evaluation**. Berkeley, CA: McCutchan, 1973, pp 3-4.

El sugirió que debíamos buscar los efectos reales del programa, los que realmente hubieran ocurrido, ya fuera que hubiesen sido intencionales o no. Pensaba que esto podría hacerse si concebíamos una evaluación libre de metas, independientes de los objetivos establecidos para el programa. Entonces podrían combinarse los resultados de la evaluación centrada en objetivos y la evaluación libre de metas. El uso de una evaluación libre de metas no debe sugerir una evaluación en el así llamado "estilo responsivo". En efecto, Scriven es muy entusiasta de la evaluación sumativa y se interesa por las comparaciones que los consumidores puedan utilizar. También sugiere que hagamos más evaluación del personal (esto es, de los maestros, trabajadores de campo, etc.) y que las personas rindan cuentas de sus responsabilidades.⁴⁰

9. El modelo de evaluación participativa

Frecuentemente se asocia el nombre de Paulo Freire, el educador brasilero y autor de ***La Pedagogía del Oprimido***⁴¹ con la evaluación y la investigación participativas. En esta área los evaluadores diseminados por todo el mundo han realizado gran cantidad de trabajos durante los últimos diez años. Se han establecido redes de investigación participativa y se han llevado a cabo estudios evaluativos cuyos resultados han sido publicados.

La investigación o la evaluación participativa no es un esfuerzo científico de los profesionales sino un recuento existencial profundo de una experiencia en que toman parte todos los interesados conjuntamente, en colaboración. Los educandos se convierten en evaluadores y estos en estudiantes. Se decide en forma participativa acerca de las metas, los fines, los estándares y las herramientas de la evaluación. Cada participante contribuye con datos personales y recoge parte de los datos que deben obtenerse. Se emprende en forma colectiva el análisis de los datos. Los juicios también se emiten colectivamente.

En su discurso en el Instituto de Educación de Adultos de la Universidad de Dar es Salaam, en 1972, Paulo Freire presentó los posibles pasos para una metodología participativa⁴²:

⁴⁰ SCRIVEN, M. **Evaluation Thesaurus**, Newbury Park: Sage publications, 1991.

⁴¹ FREIRE, Paulo. ***La Pedagogía del Oprimido***. New York: Herder and Herder, 1972

⁴² CREFAL, **Propuestas de Paulo Freire para una renovación educativa**. Publicación electrónica en http://tariacuri.crefal.edu.mx/crefal/publicaciones/ultimas_publicaciones.htm

1. El equipo de evaluación (o investigación) debe familiarizarse con investigaciones y evaluaciones realizadas previamente, sin importar los métodos utilizados en las mismas.
2. El equipo debe delimitar geográficamente el área de acción, aunque desde el punto de vista cultural no hay fronteras.
3. El equipo debe identificar las instituciones oficiales y organizaciones populares existentes en el área seleccionada y hablar con sus dirigentes.
4. El equipo debe decir honestamente a los líderes que ellos han venido a proponer la posibilidad de que *todos* los miembros de esa comunidad participen en las discusiones y trabajen conjuntamente
5. Si los líderes aceptan, el equipo de evaluación debe celebrar reuniones no sólo con los líderes de las distintas instituciones sino también con otras personas que de alguna manera estén relacionadas con esas instituciones.
6. El equipo deberá discutir con la comunidad lo que se requiere para las reuniones, en las cuales pueden encontrarse unas treinta personas a diario o semanalmente para las discusiones. Estas reuniones pueden involucrar a casi todos los habitantes de la comunidad y prolongarse durante varias semanas. Lo importante es obtener la percepción que tiene la comunidad como una totalidad.
7. En esta etapa sociólogos, psicólogos, educadores y lingüistas deberán incorporarse al equipo de investigación o evaluación y visitar a cada grupo. Deberían registrarse las discusiones efectuadas en cada reunión. Debe instarse a que la gente hable si guardan silencio, de lo contrario, el papel del equipo debe ser sólo de asesoría. Uno de los miembros de la comunidad debe presidir estas reuniones.
8. Puede discutirse sobre muchos temas diversos como la justicia, la educación, el gobierno, la industria; pero todos referidos a las personas en el contexto de realidades concretas.
9. Cuando, los grupos más pequeños creen haber agotado los tópicos seleccionados para las discusiones cada grupo debe escribir sus conclusiones y presentarlas en sesión plenaria. Los relatores en dichas sesiones deben ser miembros de la comunidad, no los especialistas del equipo. Los trabajadores deben convertirse en intelectuales. Debe haber una discusión colectiva de cada uno de los informes de los grupos.

10. El equipo de evaluación debe hacer ahora un estudio crítico de las conversaciones de la gente. Este estudio debe ser interdisciplinario. Deben determinarse los diversos niveles en que la gente percibe la realidad y resolverse todas sus implicaciones. Esto no deben hacerlo los científicos sociales por su cuenta sino *con* los miembros de la comunidad.

11. Junto con la gente de la comunidad, el equipo de evaluación debe ahora hacer un borrador de una propuesta para emprender las acciones subsiguientes. El programa no debe resolverse para la comunidad sino con ella.

Con lo anterior debe quedar claro que la evaluación participativa no puede distinguirse del diagnóstico de necesidades o la concientización de la comunidad. También se diluye la distinción entre, evaluación e instrucción. La evaluación participativa proporciona a los participantes mayores oportunidades de elevar su nivel de conciencia y consolidar su sentido de poder y auto-valoración.

Como se señaló anteriormente, el Consejo Internacional para la Educación de Adultos ha trabajado mucho en la evaluación participativa y ha establecido una red de evaluación participativa a escala mundial. Sin embargo, no parece que haya habido desviaciones significativas de tipo metodológico. Los métodos han mantenido más o menos el espíritu de la lista de pasos propuestos por Paulo Freire y presentados aquí.

Creemos que el modelo adecuado de evaluación de los centros docentes, debería ser un modelo integrador, es decir, que considere tanto factores contextuales, como de procesos y producto o resultados institucionales.

Factores considerados para evaluar:

- Nivel socio-económico.
- Edificio y Dotación.
- Personal docente.
- El modelo organizativo:
 - a) Unidades organizativas (órganos de gobierno).
 - b) Equipos de profesores (departamentos /seminarios, equipos de ciclo y de nivel).
- El Clima Institucional.
- La calidad de los procesos que se desarrollan en las aulas.
- El nivel de satisfacción de familias con el centro.

El nivel de satisfacción de los alumnos con el centro.

Instrumentos y técnicas:

a) Escalas y cuestionarios:

1. Situación socio-económica de las familias.
2. Edificio escolar y dotación.
3. Personal docente.
4. Escala de evaluación del funcionamiento del Consejo Escolar.
5. Escala de evaluación del funcionamiento del Equipo Directivo.
6. Escala de evaluación del funcionamiento del Claustro.
7. Escala de evaluación del Departamento.
8. Escala de evaluación de los Equipos de Ciclo.
9. Escala de evaluación de los Equipos de Nivel.
10. Cuestionario de evaluación del Clima del centro.
11. Escala de evaluación de los procesos del aula.
12. Cuestionario a alumnos/as.
13. Cuestionario a familias.

b) Guiones de entrevistas:

- A padres del Consejo Escolar.
- A profesores del Consejo Escolar.
- A alumnos/as del Consejo Escolar.
- A profesores sobre el clima del centro.
- A padres sobre su grado de satisfacción con el centro.
- A alumnos/as sobre su grado de satisfacción con el centro.

Descripción de las escalas y cuestionarios:

1. Escala de evaluación del nivel socio-económico

Esta escala permite evaluar el nivel socio-económico de las familias de un Centro determinado y clasificar el mismo en este aspecto.

2. Edificio escolar y dotación

La escala evalúa la existencia y la calidad de las instalaciones, equipamiento y material didáctico del Centro a partir de la observación del equipo evaluador.

3. Personal docente

Este procedimiento permite recabar información de una serie de características de los profesores del centro, importante en la evaluación de recursos humanos.

Escala de evaluación del funcionamiento del Consejo Escolar

Esta escala evalúa la organización, el funcionamiento y la eficacia de esta estructura organizativa de participación de la Comunidad Educativa en la vida del centro.

Las dimensiones evaluadas por la escala a desarrollar por el Consejo Escolar que contribuirían a la eficacia son:

Basándonos en el modelo de Freire hemos realizado la tabla que a continuación se presenta

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN	Proponer y revocar al equipo directivo. Fijar criterios sobre admisión de alumnos. Promover que en el Proyecto/plan de centro se recojan las propuestas de la Comunidad Educativa. Elaborar las directrices para la organización del curriculum extraescolar. Planificar la política de convivencia del centro. Establecer criterios de participación del centro en el entorno.
ORGANIZACIÓN	Organizar el proceso de admisión de alumnos. Organizar el proceso de elección del Director Organizar las actividades complementarias.
COORDINACIÓN Y ANIMACIÓN	Animar a los profesores mas capacitados para que asuman las responsabilidades directivas. Filtrar y coordinar las propuestas de la Comunidad Educativa. Hacer propuestas de participación de la Comunidad Educativa en la vida del centro. Potenciar la innovación y la mejora de la enseñanza.

EJECUCIÓN Y GESTIÓN	Aprobar el Proyecto/plan del centro. Aprobar el Reglamento de Régimen Interior. Aprobar el proyecto económico. Promover la mejora y renovación del centro. Generar los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos planteados. Resolver los conflictos surgidos en materia de convivencia.
EVALUACIÓN	Supervisar el grado de consecución del Proyecto/plan del centro. Evaluar el grado de aceptación del mismo. Evaluar la calidad y aceptación del curriculum extraescolar.

Escala de evaluación del Equipo Directivo

Esta escala evalúa el nivel de desarrollo de las funciones de planificación, programación, organización, gestión, animación, asesoramiento y evaluación de las actividades del centro llevadas a cabo por el Equipo Directivo en orden a conseguir eficacia institucional.

Las dimensiones evaluadas por la escala a desarrollar por el Equipo Directivo que contribuirían la eficacia del centro son:

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN	Elaborar el diseño-marco para la planificación y programación del Proyecto/plan del centro. Elaborar un modelo de actuación del Equipo Directivo. Elaborar las líneas-guías de los proyectos curriculares. Establecer canales de comunicación operativos.

ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN	<p>Coordinar los planes de acción de las unidades organizativas de la escuela.</p> <p>Organización del profesorado y del alumnado.</p> <p>Coordinar los proyectos curriculares del centro.</p> <p>Coordinar los sistemas de evaluación y recuperación del alumnado.</p> <p>Organizar y coordinar el plan de acción tutorial.</p>
INFORMACIÓN Y ANIMACIÓN	<p>Instrumentalizar los canales de información a la Comunidad Educativa.</p> <p>Informar de la gestión organizativa.</p> <p>Recepcionar las propuestas de la Comunidad Educativa.</p> <p>Mediar entre la Comunidad Educativa y otras instituciones.</p> <p>Promover la participación de la Comunidad Educativa en la vida del centro.</p> <p>Fomentar la participación del centro en el entorno.</p> <p>Impulsar el perfeccionamiento del profesorado del centro.</p> <p>Impulsar la innovación y la mejora del centro.</p> <p>Promover un clima positivo.</p>
GESTIÓN Y EJECUCIÓN	<p>Hacer cumplir el reglamento de Régimen interior.</p> <p>Elaborar el anteproyecto económico.</p> <p>Gestionar la burocracia del centro.</p> <p>Generar y controlar la utilización eficaz de los recursos.</p> <p>Ejecutar y controlar el cumplimiento de los acuerdos tomados.</p>
EVALUACIÓN	<p>Impulsar la autoevaluación de las diferentes “unidades organizativas”.</p> <p>Sistematizar los procesos de reajuste de las disfunciones detectadas.</p> <p>Promover la capacidad de reflexión del profesorado sobre el valor de su actividad.</p>

Escala de evaluación del Claustro de profesores

Esta escala evalúa el nivel de organización, funcionamiento y la eficacia de esta unidad organizativa de participación del profesorado en la vida del centro para llevar a cabo la

planificación, programación y coordinación del proyecto curricular del centro. Las dimensiones evaluadas por la escala a desarrollar por el Claustro de Profesores que contribuirían a la eficacia del centro son:

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN	Proponer el diseño marco de los proyectos curriculares del centro. Realizar propuestas de proyectos educativos. Establecer criterios de adscripción del profesorado. Promover la puesta en funcionamiento de las "unidades organizativas". Promover sistemas de información de los proyectos del centro.
ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN	Organizar sistemas de agrupamiento del alumnado. Elaborar propuestas de organización del horario no lectivo del profesorado. Determinar criterios complementarios de los horarios del profesorado. Elaborar criterios de evaluación y recuperación del alumnado. Fijar criterios acerca del plan de acción tutorial. Coordinar los proyectos curriculares.
ANIMACIÓN	Promover proyectos de investigación e innovación curricular. Impulsar la formación y el perfeccionamiento del profesorado sobre necesidades del centro.
EVALUACIÓN	Realizar el análisis de los «logros» globales del centro. Analizar las propuestas elaboradas para el cambio y mejora del centro.

Escalas de evaluación de Equipos de profesores

Este conjunto de escalas evalúan el nivel de organización y funcionamiento de las siguientes unidades organizativas: Departamentos/Seminarios, Equipos de Ciclo y Equipos de Nivel para conseguir la coordinación, continuidad y coherencia del proyecto curricular del centro.

Escala de evaluación del Departamento

Las dimensiones básicas evaluadas por la escala a desarrollar por el Departamento son:

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN	Definir criterios del desarrollo curricular. Elaborar líneas guías de desarrollos curriculares para las diferentes áreas. Hacer propuestas de seminarios o grupos de estudio sobre temas curriculares.
ORGANIZACIÓN	Elaboración de desarrollos curriculares secuencializados para las diferentes áreas. Proporcionar experiencias de globalización e interdisciplinariedad a los ciclos y niveles. Proponer y experimentar nuevas formas de organización del profesorado y del alumnado. Elaborar propuestas sobre construcción y utilización del material didáctico específico.
COORDINACIÓN	Coordinar con los responsables del ciclo los desarrollos curriculares. Coordinar las estrategias metodológicas específicas. Coordinar los sistemas de evaluación y recuperación del alumnado.
EVALUACIÓN	Comprobar el grado de aplicación de los desarrollos curriculares. Elaborar pruebas del rendimiento de los alumnos según curriculum dado. Analizar el rendimiento de los alumnos en las diferentes áreas. Evaluar el grado de consecución del plan del departamento y la valiosidad de lo conseguido.

Escala de evaluación de los Equipos de Ciclo.

Las dimensiones básicas evaluadas por la escala a desarrollar por el Equipo de Ciclo son:

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN	<p>Adaptación de los proyectos curriculares del centro a los diferentes ciclos.</p> <p>Planificación del curriculum extraescolar del ciclo.</p> <p>Elaborar propuestas de permanencia de los alumnos en el ciclo.</p> <p>Proponer formas alternativas que eviten la repetición del curso.</p>
ORGANIZACIÓN	<p>Organizar el profesorado en el ciclo.</p> <p>Organizar el alumnado del ciclo.</p> <p>Elaboración de desarrollos curriculares del ciclo de acuerdo con las pautas dadas por los departamentos.</p> <p>Realizar estudios de los alumnos con problemas de aprendizaje.</p> <p>Organizar sistemas de participación del alumnado del ciclo.</p> <p>Elaborar modelos de informes a los padres.</p> <p>Organizar seminarios y grupos de trabajo de acuerdo con las necesidades del ciclo.</p>
COORDINACIÓN	<p>Coordinación de los horarios del profesorado y alumnos del ciclo.</p> <p>Coordinar y canalizar la información recibida de los departamentos.</p> <p>Coordinación de la documentación académico-administrativa del ciclo.</p> <p>Adaptación y coordinación de las normas de convivencia del centro.</p> <p>Coordinar el plan de orientación y ayuda del alumnado.</p> <p>Coordinar el sistema de información a los padres.</p> <p>Coordinar los planes de formación del profesorado del ciclo.</p>

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
EVALUACIÓN	<p>Elaboración y aplicación de procedimientos e instrumentos de evaluación.</p> <p>Análisis de los logros de los alumnos del ciclo.</p> <p>Evaluación del grado de consecución de los proyectos del ciclo.</p> <p>Evaluación de la valiosidad de los logros conseguidos.</p>

Escala de evaluación del Equipo de Nivel

Las dimensiones básicas evaluadas por la escala a desarrollar por el Equipo de Nivel son:

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN	<p>Elaboración de desarrollos curriculares para el nivel.</p> <p>Planificación de actividades educativas conjuntas.</p> <p>Programación del plan de acción tutorial.</p> <p>Programar los sistemas de evaluación y recuperación del alumnado del nivel.</p>
ORGANIZACIÓN	<p>Organizar el sistema de agrupamiento del alumnado.</p> <p>Organizar el sistema de evaluación y recuperación del alumnado.</p> <p>Organizar el plan de acción tutorial.</p> <p>Organizar el sistema de información a los padres.</p> <p>Organizar el sistema de participación del alumnado.</p> <p>Elaborar proyectos de innovación didáctica.</p>
COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN	<p>Coordinar el curriculum del nivel.</p> <p>Coordinar los horarios del profesorado y del alumnado.</p> <p>Coordinar la utilización de espacios y servicios comunes.</p> <p>Coordinar la aplicación de las normas de convivencia.</p> <p>Elaboración de materiales específicos.</p> <p>Coordinar la utilización de materiales comunes.</p>

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
EVALUACIÓN	<p>Analizar la aplicabilidad de los desarrollos curriculares.</p> <p>Elaborar y aplicar procedimientos e instrumentos de evaluación adaptados al nivel.</p> <p>Analizar los logros conseguidos por los alumnos.</p> <p>Evaluar el curriculum extraescolar.</p> <p>Evaluar el grado de consecución de los proyectos del nivel.</p> <p>Elaborar estrategias de cambio y mejora.</p>

Cuestionario de evaluación del clima del centro

Este cuestionario evalúa el clima institucional del centro –el nivel de organización y funcionamiento del centro, el liderazgo ejercido por el equipo directivo, el grado de participación del profesorado en la vida del centro, las relaciones entre los diferentes grupos del centro, el modelo de cultura organizativa y el nivel de satisfacción profesional del profesorado- desde la perspectiva de los profesores.

Las dimensiones a evaluar consideradas en el cuestionario son:

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
I. NIVEL DE ORGANIZACIÓN DEL CENTRO	<p>Existencia de un Proyecto de centro capaz de vincular a los diferentes grupos de la escuela a la consecución del mismo.</p> <p>Existencia de una estructura organizativa flexible que posibilite la consecución de dicho proyecto.</p> <p>Organización adecuada de las unidades organizativas que permitan la participación operativa del profesorado en la vida del centro.</p>

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
II. LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO	Existencia de planes de acción del Equipo Directivo en orden a: Potenciar el funcionamiento de las unidades organizativas. Promover la integración del profesorado. Elaborar una planificación del proyecto de centro de forma cooperativa y colegiada. Identificar y definir una cultura organizativa propia del centro. Potenciar la investigación e innovación. Promover la formación del profesorado. Potenciación de canales operativos de participación de profesores, padres y alumnos en la vida del centro.
III. GRADO DE PARTICIPACIÓN	Existencia de canales operativos de participación de la Comunidad Educativa en la vida del centro.
IV. RELACIONES	Existencia de relaciones positivas entre los miembros de la Comunidad Educativa.
V. CULTURA ORGANIZATIVA	Trabajo en equipo del profesorado. Planteamientos comunes sobre el curriculum a desarrollar.
VI. SATISFACCIÓN PROFESORADO	Nivel de satisfacción profesional del profesorado

Escala de evaluación de los Procesos del Aula

Esta escala evalúa la calidad de los curriculum desarrollados en el aula: existencia y aplicación de una programación curricular adecuada; pertinencia y coherencia de procedimientos utilizados por el profesor (metodología, estrategias de enseñanza, recursos, diseño de evaluación, sistema de recuperación, estrategias de aprendizaje que promueve en los alumnos, etc.); el sistema de ayuda y orientación prestada a los alumnos, así como la organización y el clima que se genera entre los grupos (existencia de normas razonables de convivencia, aplicación constructiva de las

mismas, existencia de expectativas altas acerca del rendimiento de los alumnos y relaciones positivas).

Las dimensiones a evaluar consideradas en la escala son:

ÁREAS DE ACTIVIDAD	FUNCIONES A REALIZAR
I. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN CURRICULAR	<p>Elaboración en equipo de programaciones curriculares.</p> <p>Grado de aplicabilidad de las programaciones curriculares.</p> <p>Nivel de calidad de las programaciones curriculares utilizadas por el Profesor.</p>
II. ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO	<p>Utilización de metodologías adaptadas a las características de alumnos y materias.</p> <p>Utilización de estrategias adecuadas de enseñanza.</p> <p>Uso adecuado de diversos recursos escolares.</p> <p>Elaboración de sistemas adecuados de evaluación del alumnado.</p> <p>Aplicación de un plan adecuado de recuperación.</p> <p>Adecuación de las estrategias de aprendizaje que promueve en los alumnos.</p> <p>Calidad del plan de actividades propuestas a los alumnos.</p>
III. ORIENTACIÓN AYUDA ALUMNOS	<p>Aplicación adecuada del plan de orientación y ayuda a los alumnos.</p> <p>Aplicación de un plan adecuado de información y asesoramiento a los padres.</p>
IV. ORGANIZACIÓN DEL AULA	<p>Organización de los espacios.</p> <p>Organización del tiempo.</p>
V. CLIMA DEL AULA	<p>Existencia de normas razonables de convivencia.</p> <p>Aplicación constructiva de las mismas.</p> <p>Existencia de expectativas altas acerca de los alumnos.</p> <p>Existencia de relaciones positivas entre los grupos.</p>

Cuestionario para Alumnos/as

Este cuestionario evalúa el nivel de satisfacción de los alumnos/as respecto a: las actividades curriculares y extracurriculares, sus expectativas hacia la escuela, el grado de orientación y ayuda recibida, el clima global generado por las normas de convivencia, relaciones entre los grupos y, fundamentalmente, su participación en la vida del centro. Las dimensiones a evaluar consideradas en el cuestionario son:

ÁREAS DE ACTIVIDAD	DE	FUNCIONES A REALIZAR
I. GRADO DE SATISFACCIÓN CON LOS CURRICULA DEL CENTRO	DE	Calidad del curriculum escolar desarrollado por los profesores: las clases las actividades los deberes los sistemas de evaluación. Calidad del curriculum extraescolar.
II. ACTITUD Y EXPECTATIVAS PE LOS ALUMNOS HACIA EL CENTRO	Y	Valiosidad de las experiencias escolares en las que participan. Percepción de expectativas altas por parte de los profesores. Actitud positiva hacia el centro.
III. ORIENTACIÓN Y AYUDA A LOS ALUMNOS		Existencia de planes de orientación y ayuda al alumnado.
Clima { IV. Convivencia V. Relaciones VI. Participación		Existencia de normas de convivencia razonables. Aplicación constructiva de dichas normas.
		Existencia de interacciones positivas entre los diversos grupos del centro.
		Existencia de un sistema adecuado de participación.

Capítulo 3.

El estudio de caso: el Centro de Educación Extraescolar (CEDEX) “Rubén Darío”

La investigación se realizará en un Centro de Educación Extraescolar ubicado en la delegación Magdalena Contreras perteneciente a la Región 3. Estos centros pertenecen a la Subsecretaría de Servicios Educativos del Distrito Federal y los coordina la Unidad de Servicios de Educación Básica para Adultos (USEBA). A partir de la perspectiva de la Planeación Estratégica se realizará un estudio valorativo acerca de las condiciones del centro, la normatividad que lo rige, el diagnóstico de las áreas de mejora y finalmente la construcción y ajuste del Plan Anual de Trabajo (PAT).

Este Proyecto se evaluará al final del ciclo para analizar si los objetivos propuestos se han cumplido, esta evaluación se hará realizando un cuestionario a los docentes y concluyendo con un análisis de las actividades que se programaron y su realización.

1. INSTITUCIÓN

Los Centros de Educación Extraescolar (CEDEX) son instituciones creadas para dar atención en alfabetización, primaria y secundaria a la población adulta mayor de 15 años, existe también la atención a alumnos de 10 a 14 años que por alguna razón no puedan incorporarse a alguna escuela en el nivel básico.

También se da capacitación para el trabajo productivo donde no solamente se atienden en educación primaria y secundaria, sino también se cuenta con talleres de sastrería, corte y confección, taquigrafía y mecanografía, entre otros.

Los Centros pertenecen a la Subsecretaría de Servicios Educativos del Distrito Federal quien a su vez depende de la Secretaría de Educación Pública es por ello que se ha tomado la decisión de realizar la investigación a micro escala.

Cada Centro posee la libertad de elegir la forma en la que desarrollará su labor a partir de un instrumento de colegiación (el Consejo Técnico Consultivo) y de un Proyecto Escolar que decide el rumbo de la institución.

El Proyecto Escolar planea de forma detallada las actividades que habrán de realizarse en un año escolar, existe una evaluación diagnóstica, una intermedia y una auto

evaluación cuyo fin es ir modificando las estrategias que surgen para lograr el objetivo de la institución.

La evaluación diagnóstica se realiza a través de una rúbrica que los docentes reciben y en dónde se trata de localizar los puntos débiles que la escuela tiene,

El objetivo de los Centros es ofrecer educación primaria y secundaria a jóvenes y adultos (mayores de 15 años), una educación de calidad que desarrolle al individuo de forma armoniosa.

La principal base para ello son los docentes quienes laboran entre dos y cuatro horas diarias, quienes poseen en su mayoría una formación normalista.

El CEDEX "Rubén Darío" como ya se ha comentado se ubica en la delegación Magdalena Contreras, su población es en su mayoría jóvenes de entre 15 y 20 años de bajos recursos, trabajadores libres o asalariados. El nivel socioeconómico del área en donde se encuentra es medio aunque en la zona existen residencias de altos niveles socioeconómicos, existen suficientes servicios así como tiendas, cines y lugares de esparcimiento. Una característica importante es que el Centro se encuentra ubicado cerca de zonas ecológicas como son Los Dinamos o el Ajusco por lo que algunas de sus actividades se desarrollan ahí.

Desde luego la normatividad que rige estos Centros es la Ley General de Educación y los Lineamientos para los Centros de Educación Extraescolar.

Dado que el Centro es pequeño y solamente posee una plantilla de trabajo de ocho docentes deberemos incluirlos a todos y se trabajará con todos ellos en el área de organización pues es ésta la que se encarga de realizar la planeación y de llevar a cabo las acciones que logran los fines que se proponen como grupo colegiado.

Los profesores de este Centro son:

Profesor	Javier Ojeda Cadena	Director
Profesora	Ma. Del Carmen Castro	Auxiliar de la Dirección
Profesor	Alonso Ché Ché	Docente, Cálculo y resolución de problemas
Profesora	Janneth de León	Docente, Lengua y Comunicación
Profesora	Griselda Gómez González	Docente, Salud y Ambiente
Profesora	Blanca Silvia Martínez Flores	Docente, Primaria Inicial
Profesora	Verónica Soria Jiménez	Docente, Familia y Comunidad
Profesora	Ma. del Carmen Vázquez	Docente, Primaria Avanzado

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2. 1.- *Factores de Resistencia al Cambio*

Encontramos que los factores que afectan al cambio son:

Tedio, se manifiesta a partir de haber recibido capacitación otras muchas veces que ha resultado poco práctica para mejorar la situación laboral, ha sido larga y tediosa.

Inseguridad, se da a partir de la percepción de tener poca información acerca de la educación para adultos, del trato y elementos pedagógicos que deben proporcionarse.

Miedo a perder la comodidad es otro factor de resistencia, los docentes explicaron que en el último año las cosas han cambiado en el sistema y que no sirven de nada los cambios solamente es más trabajo.

2.2.- *Perfil del Personal Relacionado*

El CEDEX “Rubén Darío” posee una plantilla de maestros poco diversificada en cuanto a la edad se refiere y a la formación profesional de los docentes.

Cuenta con:

Ocho docentes de los cuales dos pertenecen al ámbito administrativo (un director y un auxiliar) y los restantes seis son profesores frente a grupo.

Del total de la plantilla de trabajo el 50% son profesores normalistas egresados de diferentes escuelas la mayoría únicamente con la Normal Básica. El personal que no es

normalista esta integrado por: un sociólogo educativo, un administrador educativo y dos pedagogas.

Existen dos grandes grupos en el centro: el personal administrativo y el docente.

50% son maestros normalistas de los cuales el 16.6 % tiene una especialidad los demás poseen la normal básica

50 % tiene estudios universitarios

87% tiene otro empleo. En el turno matutino como maestros de primaria (80% de ellos) y actividades relacionadas con la educación.

No todos son casados, cinco de ellos tienen hijos, la mayoría en edad escolar.

80% son mujeres de entre 30 y 50 años

2.3. Actitud del personal involucrado

Su actitud se percibe sobre todo desconfiada del proceso de cambio, de su utilidad, fastidiada ante tantos procesos fallidos y el tiempo desperdiciado; confundida sobre todo ante la utilidad práctica del cambio; activa para externar sus opiniones aunque también un poco cautelosa ante la posibilidad de que sus comentarios no sean bien recibidos.

La mayoría de ellos expresó su disposición a participar activamente y sólo un par de ellos dijo que si era obligatorio lo harían.

El personal expresó que percibe a la autoridad como flexible y dispuesto a tomar en cuenta todas las ideas que se le propongan, lo reconocen como comprometido con su trabajo y dispuesto a cerrar filas con ellos aunque por esto mismo le resta autoridad a sus órdenes. Los docentes externaron conocer su importancia dentro de la organización y reconocieron que el Director delega en ellos la responsabilidad y el poder de tomar decisiones

2.4 - Regulación Laboral

Los Centros de Educación Extraescolar dependen de la Secretaría de Educación Pública por lo que no tienen una autonomía total, a partir de su integración al trabajo de Proyecto Escolar y con los espacios de Consejo Técnico Escolar han logrado que el trabajo colegiado se reconozca como un lineamiento siempre y cuando sea aceptado por la mayoría, es por ello que habrá que incluir a los docentes en todos los pasos para la implementación del cambio.

Desde luego la normatividad que rige a los Centros es la Ley General de Educación, la Ley General de Servidores Públicos y desde luego los Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Centros de Educación Extraescolar.

A pesar de que los Lineamientos marcan en el punto ocho que deberán leerse por todo el personal en la primera sesión de trabajo los docentes informaron que no fue así, que se llevaron el documento para hojearlo en su casa más nunca lo hicieron.

Es en éste documento en donde se plantea la posibilidad de la capacitación para bien del docente (punto 8.1)⁴³ asimismo señala que es en el Consejo Técnico en dónde deberán acordarse metas y propósitos para mejorar cada centro (punto 26)⁴⁴.

Esta normatividad nos provee del marco necesario para desarrollar el proceso del cambio y sobre todo os proporciona libertad para tomar decisiones con respecto a la planeación de las actividades.

3. ESTRATEGIA

3.1. Visión:

Existe información acerca del cambio.

El personal está motivado y es congruente en su desarrollo

Se aprovechan los recursos para generar el cambio

Es factible comunicarse horizontal y verticalmente

Los canales de comunicación son confiables y eficientes

Existe una meta conjunta y una visualización para lograrla

El personal está capacitado

Existen espacios que fomentan el cambio y lo reconocen.

3.2.- Características del factor humano

El personal que participará en la administración del cambio esta comprometido, es receptivo, propositivo, activo, razonador, capaz de trabajar en equipo y de comunicarse con sus autoridades y compañeros.

Los líderes son creativos, incluyentes, con capacidad de comunicación, pacientes y motivadores.

⁴³ SEP-DGOSEDF, LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN BÁSICA, INICIAL, ESPECIAL Y PARA ADULTOS EN EL DISTRITO FEDERAL, 2006-2007. Pág. 6

⁴⁴ *Ibíd.* Pág. 9

Las autoridades se caracterizan por: su capacidad de diálogo y concertación, su mediación y negociación ante los conflictos, su manejo de situaciones, son principalmente motivadores y activos.

3.3.- Rediseño Orgánico/Ocupacional

Ya que los docentes han expresado su rechazo a la imposición será necesario nombrar a los líderes internos en personas distintas a las del Director o Supervisor a fin de establecer estrecho contacto entre los docentes y las necesidades que vayan surgiendo, el lazo que se planea construir es el de darle su justa importancia a aquellos que generarán el cambio en la escuela: los maestros.

Para lograr este fin se asignará a un responsable de cada una de las actividades planteadas en el Plan Anual de Trabajo a fin de que organice, coordine y evalúe la actividad.

La importancia de darle un lugar determinado a cada uno de ellos de acuerdo a sus características y aptitudes radica en que con ello despertaremos el sentido de la pertenencia hacia la institución y hacia el cuerpo de trabajo. Se espera que con ello un alto porcentaje de desidia disminuya.

3.4.- Definición/Especificación de los Nuevos Puestos

Se organizará el trabajo de la siguiente forma:

Coordinación, se encargará de organizar las fases del cambio y observar que el proceso del cambio se de efectivamente

Operación, docentes y personal administrativo aplicarán los pasos que los lleven al cambio

Evaluación, aplicarán indicadores que generen respuestas y reordenen el rumbo de las fases aplicadas

Capacitación, será la primera fase a aplicar más este equipo se encargará de mantener actualizado al personal y de dar orientación en torno al proceso.

4.- Comunicación y Difusión

Cada fase se comunicará al resto del personal y a la comunidad escolar por medio de carteles, periódicos murales, mesas redondas, actividades motivacionales. Se realizará al cierre de cada actividad planeada la presentación de los productos logrados y de las

metas alcanzadas exponiendo el proceso que se siguió para lograr esto. También se espera la participación abierta del personal en las Juntas de Consejo Técnico, las propuestas de la comunidad escolar por medio de un buzón de sugerencias y de debates entre alumnos y docentes a fin de establecer claramente las necesidades de los alumnos.

Cada comunicado se realizará de forma creativa no necesariamente escrito puede ser oral, con sociodramas o dinámicas; lo que importa es que debe de ser atractivo y claro para la comunidad.

5.- Capacitación

Esta proporcionará herramientas para lograr el proceso del cambio, integrará a una figura de enlace que se encargará de expresar las dudas y temores de la comunidad.

Quizá la etapa crucial para el cambio es la capacitación, base de la que partirán todos los docentes a fin de que se logren las metas y objetivos planteados; debido a que hasta ahora la capacitación a la que han sido sometidos los docentes no les resulta atractiva y útil, existe un rechazo a dedicar tiempo a esta actividad. Es por esto que se iniciará con una serie de ejercicios y dinámicas de sensibilización en donde se espera caigan muchas barreras del personal, en este ejercicio será necesario resaltar la importancia de adecuar los objetivos del centro a los cambios constantes del entorno y ubicar al equipo de trabajo como la pieza clave para que esto ocurra.

En esta capacitación se espera que los docentes y auxiliares administrativos adquieran las habilidades necesarias que los convenzan de la importancia de su labor en la estructura educativa de los centros para generar el cambio y lograr los objetivos que se plantean o se plantearán en el Proyecto Escolar.

Los docentes obtendrán de esta capacitación la motivación para generar el cambio y para reestructurar el centro para obtener mejores beneficios administrativos.

6. Etapas de Implantación

Análisis de la Rúbrica

Concentración de los resultados

Ubicación de las áreas de mejora

Acuerdos y establecimiento del Plan de Acción

División del trabajo
Organización de las actividades del Plan Anual de Trabajo
Realización de las actividades
Evaluación del proceso
Ajuste del Proyecto
Evaluación Global del Proyecto

4.- INDICADORES Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO

Indicadores

Demanda de información
Presentación de quejas, dudas e inquietudes
Aportación de propuestas para el cambio
Asistencia a reuniones
Fluidez y oportunidad en la comunicación
Disposición a dialogar y negociar
Realización de las actividades programadas

Evaluación

Rúbrica
Registro de datos
Tabla de sugerencias
Registro de asistencias
Proyecto reestructurado

Basándonos en el diagnóstico de la institución, analizando las características y sobre todo las oportunidades que nos dan los lineamientos y el tipo de sistema que evaluamos se elaborará el Proyecto Escolar, procurando que las deficiencias encontradas en el análisis se vean resueltas con las actividades propuestas.

5. NIVELES NEUROLÓGICOS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

NIVELES	CONTEXTUALIZACIÓN	PROBLEMAS
IDEOLOGÍA	<p>Se tiene la idea de que al recibir tanta capacitación , es más trabajo y no se le encuentra a la capacitación mayor utilidad.</p> <p>Se percibe a la autoridad como demasiado flexible</p> <p>Algunos docentes toman este horario como un relleno para sus ingresos.</p> <p>No reconocen la pedagogía para jóvenes y adultos.</p>	<p>No existe una vinculación con lo que se aprende en las capacitaciones y por lo tanto no pueden existir resultados en las que en verdad se compruebe que la capacitación es útil.</p> <p>Esto crea un ambiente de inseguridad, puesto que los docentes no se conciben como parte del proceso de cambio.</p>
IDENTIDAD	<p>La mayoría de los docentes cuentan con pocos años de experiencia en la educación, por lo tanto no se sienten identificados con el sistema.</p> <p>Los docentes que tienen amplia experiencia también tiene amplios vicios pues trata al alumno como niño al tener tantos años de servicio en primarias.</p>	<p>La capacidad de generar nuevas herramientas a fin de que les sirvan al mejoramiento en la comunicación con alumnos, docentes o directivo, no se logra concretar.</p>

VALORES	<p>Respeto. Igualdad. Confianza. Cooperación. Creatividad.</p>	<p>Se malentienden los conceptos que se deberían de compartir. No existe un sentido claro de estos valores y su relación con la satisfacción del alumnado.</p>
CREENCIAS	<p>Los docentes perciben a la autoridad como lineal, creativo, comunicativo, pero demasiado flexible La mayoría posee prejuicios con respecto al cambio, se deja guiar por la comodidad de la costumbre. Se le ofrece al adulto una educación francamente plagada de vicios, que lo considera un niño.</p>	<p>Se genera rechazo a la imposición. Se rechaza el cambio <i>per se</i>. No existe una actualización de teoría pedagógica para el perfil de los alumnos.</p>
CAPACIDADES	<p>Tienen la capacidad de ser comprometidos con el cambio, receptivos, inteligentes, propositivos, capaces de trabajar en equipo y de comunicarse con sus autoridades y compañeros.</p>	<p>No cuentan con las herramientas necesarias para llevar a cabo la planeación y la evaluación. Existe desvinculación entre la actualización y la aplicación de ésta.</p>

	Varios docentes cuentan ya con una gran experiencia en la educación.	
CONDUCTAS – COMPORTAMIENTO	Rechazo al trabajo en equipo. Miedo a perder la comodidad. Inseguridad. Sienten que no se les toma en cuenta para el proceso de cambio.	Falta de comunicación asertiva. Rebeldía. Incomodidad ante las decisiones tomadas en conjunto.
CONTEXTO O MEDIO AMBIENTE	La población existente fluctúa entre los 15 y los 20 años. No trabajan, la mayoría de ellos, han sido expulsados de los sistemas escolarizados, poseen herramientas tecnológicas como computadoras, acceso a la red, DVD; las manejan para obtener información.	Desactualización de las necesidades del alumno de acuerdo a su perfil. Poca iniciativa para aplicar herramientas y conocer las necesidades del usuario Poca preparación para el uso de las nuevas tecnologías.

NORMA APLICABLE	ACTIVIDAD NORMATIVA	ACTIVIDAD REAL
<p>LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ En la primera reunión de trabajo, se acordará con los directivos del Sistema CEDEX el proyecto Escolar que deberán desarrollar los Consejos Técnicos Consultivos de la SEBA, conforme a lo establecido en el programa de actividades. ○ Al inicio del ciclo escolar, la dirección del CEDEX remitirá mediante oficio a la Subdirección de Educación Básica para Adultos (SEBA), la relación de personal docente que reanuda labores y el que se encuentra ausente, especificando el motivo ○ Se constituirá un Consejo Técnico Consultivo como órgano académico que se aboque a generar el Proyecto Escolar con base en un diagnóstico que permita solucionar situaciones pedagógicas que ameriten su atención. Asimismo, emitirá opciones y propuestas que coadyuven a mejorar la calidad del servicio educativo. El Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se comienza a trabajar desde los Cursos de Actualización que se imparten una semana antes de comenzar con las clases. ○ Si se realiza. ○ Se realiza desde el primer Consejo Técnico y desde la primera reunión se establece las metas y los alcances para el ciclo escolar.

	<p>establecerá propósitos, actividades y formas de evaluación, señalando los alcances y limitaciones como producto de su puesta en práctica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El objetivo de la SEBA en general, es lograr el éxito académico del alumnado. Quien atiende directamente a los educandos es el personal docente; y para que los maestros cumplan con su misión, se requiere de una participación sistemática y permanente de los diferentes agentes responsables de toda la operación. ○ El dispositivo mediante el cual se organiza el trabajo de la cadena pedagógica es el de los Consejos Técnicos. Cada CEDEX lleva a cabo reuniones de Consejo Técnico Escolar, con la participación de la docencia, bajo la conducción de la dirección escolar. ○ El personal docente de un CEDEX tiene por tarea desarrollar en el ciclo escolar, el Proyecto Escolar, la planeación didáctica, la conducción 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Existe participación limitada. No hay sistematización de la participación. Si se tiene una preocupación práctica por el éxito del alumnado ○ Se realiza cada último viernes del mes. ○ NO se realiza de forma adecuada el avance programático, no se evalúan los procesos. Si se
--	--	--

	<p>y la evaluación del aprendizaje; en el aula y en las reuniones mensuales de Consejo Técnico Consultivo Escolar; además de llevar a cabo las actividades de superación profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Las reuniones del Consejo Técnico Consultivo Escolar se llevarán a cabo una vez al mes, con suspensión de labores docentes. Las reuniones se programarán en coordinación con la docencia y la dirección escolar. ○ Los CEDEX rendirán los informes que la autoridad solicite conforme a lo establecido en el Proyecto Escolar citado. Dichos informes se rendirán a través de las actas que se instrumenten por cada reunión de trabajo, haciendo constar el estado de los avances del Proyecto, los resultados obtenidos y las soluciones propuestas, a efecto de satisfacer las necesidades docentes, administrativas y técnicas pedagógicas solicitadas en el Modelo Operativo de la Cadena Pedagógica. ○ La supervisión y la dirección participarán en el seguimiento y evaluación de las acciones, la ampliación de la cobertura, el 	<p>conducen las sesiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se realizan. ○ Se realizan. ○ Se realiza, la evaluación se da una vez al año. No existe evaluación al servicio del
--	---	--

	<p>incremento de la matrícula y la reorganización del sistema en los términos de equidad y justicia sociales, atendiendo a los resultados por los programas de la evaluación.</p>	<p>docente y apenas se comienza a integrar la evaluación de las acciones programadas en el PAT.</p>
--	---	---

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ADMINISTRATIVA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Existencia del Manual Operacional •Apoyo técnico y pedagógico •Claros caminos para resolver situaciones administrativas •Sistema semiescolarizado que permite mayor acercamiento con el alumno 	<ul style="list-style-type: none"> •Retraso en el manejo administrativo •Población flotante que busca en la competencia una opción 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistema abierto. •La capacitación es un derecho laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> •Poca difusión de la educación para adultos •Falta de formación para el docente de adultos •Prejuicios sociales hacia la educación para adultos

EVALUACIÓN-CONTROL

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Organización formal de la evaluación de los proyectos escolares •Espacios destinados especialmente a la autoevaluación y 	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de herramientas para la evaluación real de los Planes y Proyectos •Desconocimiento de las razones de la evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> •Existencia de programas de rendición de cuentas •Educación básica hasta secundaria según la normatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de cultura evaluativa •Poca normatividad específica para el proceso de evaluación •Se desconoce al sistema o se

reestructuración de los Planes Anuales •Manuales armados para la evaluación de todas las acciones en los CEDEX	•Poca cultura de la evaluación •Poco seguimiento ante las evaluaciones, se cambian radicalmente las acciones		confunde con la competencia
---	---	--	-----------------------------

COORDINACIÓN-GESTIÓN-DIRECCIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Definición de roles y actividades desde el marco normativo •Espacios específicos planteados desde la normatividad (juntas de Consejo, extraordinarias) •Personal con amplia experiencia en la educación 	<ul style="list-style-type: none"> •Rechazo a la autoridad. •No se asume a la planeación como forma de vida •Funciones establecidas de manera poco clara en los Lineamientos operacionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Apoyo de la infraestructura de la SEP •Reconocimiento de la educación para la vida y el trabajo. •Apoyo a los sistemas de educación para adultos 	<ul style="list-style-type: none"> •Apoyo de la infraestructura de la SEP •Reconocimiento de la educación para la vida y el trabajo. •Apoyo a los sistemas de educación para adultos

PROGRAMACIÓN-PLANEACIÓN-PRESUPUESTACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
•Existencia del	•Bajo cumplimiento	•Apoyo de la SEP en	•Reducciones

<p>Proyecto Escolar Anual</p> <ul style="list-style-type: none"> •Infraestructura organizada formalmente •Tiempos bien definidos para las actividades •Sistema semiescolarizado con docentes de formación normalista 	<p>de la programación</p> <ul style="list-style-type: none"> •Dispendio de materiales •Nulo uso de la tecnología •Infraestructura difícil de adecuar a las necesidades de los usuarios 	<p>la formación de los docentes</p> <ul style="list-style-type: none"> •Difusión de la planeación como forma de vida •Capacitación para programar actividades 	<p>constantes al presupuesto</p> <ul style="list-style-type: none"> •Asignación de recursos comprometidos para compras específicas •Desconocimiento de Tecnologías educativas •Existencia de otros sistemas que realizan la misma función •Existen otros sistemas que ofrecen educación para adultos.
---	---	---	---

6. ESTRUCTURA OCUPACIONAL

PUESTO	PERFIL DESEADO	FUNCIONES POR MANUAL	PERFIL REAL	FUNCIONES REALES
DIRECTOR	<p>La persona que sea elegida como Director del Centro deberá cumplir con las siguientes características:</p> <p>Ser licenciado en algún área educativa.</p> <p>Con experiencia frente a grupo mínima de cinco años en educación para adultos.</p>	<p>1. Es el representante legal para todo acto administrativo y académico (CEDEX).</p> <p>2. Realizará un reporte de incidencias al inicio y cierre de la jornada escolar, informando sólo cuando existan incidencias relevantes.</p> <p>3. Cualquier problema dentro de el CEDEX, se notificará a las</p>	<p>El director del centro es sociólogo educativo egresado de la UNAM</p> <p>Tiene 44 años.</p> <p>Tiene una alta capacidad de convocatoria, poca habilidad administrativa más sí posee habilidades para el manejo grupos y actividades de</p>	<p>1. Es el representante legal del CEDEX.</p> <p>2. Se cumple.</p>

	<p>Con una antigüedad mínima de cinco años en el centro.</p> <p>Capacidad de liderazgo.</p> <p>Comprensión de la situación política interna del CEDEX</p> <p>Capacidad administrativa: Capacidad de decisión.</p> <p>Poseer creatividad</p> <p>Respeto a las personas</p> <p>Experiencia en administración de la Institución.</p>	<p>autoridades superiores se elaborará el acta de hechos correspondiente.</p> <p>4. Será corresponsable de la inscripción y distribución de los alumnos en el nivel o ciclo que les corresponda.</p> <p>5. Al inicio del ciclo escolar, remitirá mediante oficio a la Subdirección de Educación Básica para adultos (SEBA), la relación de personal docente que reanuda</p>	<p>actualización</p> <p>No posee experiencia en el cargo de director.</p> <p>Tiene 15 años de servicio en el sistema SEBA.</p> <p>No es un líder innato, se percibe demasiado flexible.</p> <p>Es creativo, abierto a nuevas posibilidades</p> <p>Es responsable.</p> <p>Tiene un alto sentido de cumplimiento hacia la autoridad.</p> <p>No practica la comunicación asertiva.</p>	<p>3. Se elaboran las actas y se notifica de esta forma.</p> <p>4. Se cumple.</p> <p>5. Se realiza el oficio de reanudación con plantilla de personal.</p>
--	--	---	---	--

	<p>Responsable Inclusivo</p> <p>Con facilidad para el trabajo cooperativo.</p> <p>Asertivo.</p> <p>Con gran capacidad de mediación.</p>	<p>labores y del que encuentra ausente, especificando el motivo.</p> <p>6. Al inicio del ciclo escolar, convocará a una reunión al personal docente y al de apoyo y asistencia a la educación para constituir el Comité de Seguridad Escolar.</p> <p>Notificara las incidencias del personal docente y del de apoyo y asistencia a la SEBA, a través de oficio personalizado de incidencias de personal.</p>	<p>No sigue la planeación.</p> <p>Está capacitado y actualizado.</p> <p>No maneja técnicas de organización escolar.</p>	<p>Se realiza aunque nunca se aplica.</p> <p>Se realiza, todas las faltas y retardos se hacen llegar a los docentes y a la Dirección Escolar por escrito.</p>
--	---	--	---	---

		<p>Dará cumplimiento a la reanudación de labores del personal que haya solicitado licencia, al recibir la orden de presentación emitida por la SEBA.</p> <p>Buscará la opción más adecuada para dar atención a los grupos sin maestros.</p> <p>Tendrá a su cuidado el mobiliario y equipo que la SEBA otorgue para su servicio, cumpliendo con el Manual de Procedimientos para el</p>		<p>Se cumple.</p> <p>Se realiza los alumnos no se retiran a sus casas los absorben los otros grupos.</p> <p>Se realiza, el mobiliario y equipo está a su resguardo siendo el único que tiene llaves del almacén.</p>
--	--	--	--	--

		<p>control de inventarios de bienes.</p> <p>Definirá y acordará las obras factibles de atender a través del programa integral de mantenimiento de escuelas (PIME) y suscribirán el formato RM-03.</p> <p>Tendrá la conducción del consejos técnicos.</p> <p>Con fundamento en el Art. 30 de la Ley General de Educación, proporcionará la información que se les</p>		<p>Se realiza, el Director propone en el Proyecto Escolar los gastos posibles y en qué acciones serán usados.</p> <p>Se realiza, convoca y dirige los Consejos Técnicos .</p> <p>Se realiza, la estadística</p>
--	--	--	--	---

		<p>solicite referente al proceso de evaluación, tanto para fines estadísticos como de diagnóstico.</p> <p>Registrará calificaciones aprobatorias parciales en el formato concentrado de Calificaciones.</p> <p>Elaborara y aplicara la evaluación diagnóstica, con el apoyo de la supervisión contando con el visto bueno de la SEBA.</p>	<p>y calificaciones las lleva y aprueba el Director con ayuda de su Auxiliar</p> <p>No lo realiza puesto que aún no se ha autorizado un formato oficial aunque si se lleva de forma informal para uso interno.</p> <p>No lo realiza, lo hacen los docentes directamente en grupo que son los mas indicados para reconocer habilidades y competencias.</p>
--	--	---	---

		<p>Solicitará evaluaciones globales por la dirección del CEDEX al Departamento Técnico-Pedagógico, mediante los formatos de control de Exámenes y se aplicaran en los planteles que para su efecto designe el citado departamento.</p> <p>Deberá dar a conocer los resultado obtenidos por el alumnado en un plazo no mayor de diez días hábiles, contando a partir de la fecha de aplicación del instrumento</p>		<p>Se realiza.</p> <p>Lo realiza, aunque lleva más tiempo y lo hace el apoyo administrativo.</p>
--	--	---	--	--

		<p>En coordinación con las asesorías regionales y la supervisión deberá ampliar la oferta educativa, abatir los índices de reprobación y deserción, mejorar la eficiencia Terminal y la calidad de los servicios de educación .</p> <p>Es responsable del consumo racional de energía eléctrica, agua y servicio telefónico en las escuelas y sedes de zona y sector escolar.</p>		<p>Se han generado estrategias para ello en el Proyecto Escolar de diferentes ciclos escolares.</p> <p>No existen acciones para racionar los consumos.</p>
--	--	---	--	--

<p>DOCENTE</p>	<p>El docente debe tener el siguiente perfil:</p> <p>Ser licenciado en un área educativa.</p> <p>Poseer conocimientos básicos acerca de la educación para adultos.</p> <p>Ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • comprometido con el cambio, • receptivo, • inteligente, • propositivo, • activo, • capaz de trabajar en equipo y de 	<p>Se sujetara al calendario escolar oficial, en el horario establecido para los CEDEX.</p> <p>Solo atenderá a las normas y disposiciones que a través de los conductos oficiales que emita la SEP.</p> <p>Queda prohibido impartir clases remuneradas a los alumnos de la propia</p>	<p>Posee una plantilla de maestros poco diversificada en cuanto a la edad se refiere y en la formación profesional de los docentes si se encuentra variedad de profesiones relacionadas con la educación.</p> <p>Cuenta con siete docentes.</p> <p>Solamente uno es varón el resto de los docentes</p>	<p>Se cumple generalmente no existe suspensión de labores e los centros.</p> <p>Se cumple los docentes se apegan a la normatividad establecida.</p> <p>No se imparten clases remuneradas a los alumnos de la escuela</p>

	<p>comunicarse con sus autoridades y compañeros.</p> <p>Poseer cuando menos conocimiento relacionado con la administración escolar sobre todo de planeación.</p> <p>Poseer conocimientos teóricos extensos y profundos en la(s) disciplina(s) que sea(n) objeto de su enseñanza.</p> <p>Tener una experiencia mínima en educación y</p>	<p>escuela.</p> <p>Atenderá directamente a los educandos inscritos en el CEDEX</p> <p>Deberá participar en los Consejos Técnicos que existen en cada CEDEX en los cuales organizara el trabajo de la cadena pedagógica.</p> <p>Desarrollara en el ciclo escolar, el proyecto escolar, la planeación didáctica, la conducción y la evaluación del aprendizaje, en el aula y</p>	<p>frente a grupo son mujeres</p> <p>50% son profesores normalistas egresados de diferentes escuelas normales, algunos de normales rurales, una de ellas de la Benemérita Normal de maestros.</p> <p>Son inconstantes. Se percibe ausentismo injustificado, no son</p>	<p>por profesores aunque a veces se les recomiendan asesorías.</p> <p>Todos los docentes participan en los Consejos Técnicos y aportan ideas</p> <p>En general se desarrolla la planeación didáctica, aunque se percibe que no se logran los objetivos de la planeación..</p>
--	---	--	--	---

	<p>manejo de dinámicas de grupo.</p> <p>Tener una actitud favorable hacia la actualización de sus conocimientos teóricos y prácticos.</p> <p>Tener conocimientos de los métodos didácticos modernos.</p> <p>Posee las capacidades sociales necesarias para dirigir eficazmente el trabajo de grupos de estudiantes.</p> <p>Tener una gran</p>	<p>en las reuniones mensuales de consejo técnico consultivo escolar.</p> <p>Deberá acatar los acuerdos emanados del Consejo Técnico Consultivo Escolar, e informar a su director el resultado de las evaluaciones formativa periódica y final, de cada alumno o alumna; además tendrán que hacer pública la calificación de forma oral y/o escrita.</p>	<p>muy puntuales.</p> <p>Son creativos.</p> <p>La mitad de ellos no tiene mucha experiencia en CEDEX y cuatro de ellos tiene más de 15 años trabajando en el servicio de éstos centros.</p> <p>Algunos docentes tienen más de diez años de experiencia en la educación.</p> <p>No existe entre ellos la idea de la auto-formación o la auto-</p>	<p>Se acatan los acuerdos del Consejo, no se informa de las evaluaciones ni al Director ni a los docentes ni a los estudiante con regularidad.</p> <p>No se publican las evaluaciones</p> <p>Se promueve la participación de los alumnos en eventos cívicos y culturales.</p>
--	---	---	--	---

	<p>identificación con los principios y valores sustentados por el CEDEX.</p> <p>Estar abierto a la evaluación y auto evaluación.</p> <p>Poseer conocimientos básicos de tecnología.</p>	<p>Deberá promover la participación del alumnado en eventos cívico-culturales.</p>	<p>capacitación, se cree que la SEP debe de proveerles de los cursos de actualización.</p>	
--	---	--	--	--

7. PROBLEMAS GENÉRICOS DE LA ORGANIZACIÓN.

NO SE ASUME A LA PLANEACIÓN COMO FORMA DE VIDA.

CAUSAS	CONSECUENCIAS
Poca capacitación e información para aprender a planear.	No se cumplen los objetivos que plantea la planeación.
Desconocimiento de los beneficios de la planeación	Se planean actividades sin sentido o poco factibles.
No se realiza un verdadero diagnóstico de la organización	No hay vinculación entre las actividades planeadas en las áreas administrativas y las necesidades de los usuarios
Se desconoce el perfil y las necesidades del alumnado.	No se realiza un verdadero diagnóstico de la organización, se teme a la auto evaluación
	No existen herramientas bien diseñadas para evaluar o diagnosticar a forma de obtener áreas de mejora reales.

NO EXISTE CULTURA DE LA EVALUACIÓN.

CAUSAS	CONSECUENCIAS
No existe capacitación acerca de la evaluación de procesos, la auto evaluación y la evaluación de los alumnos que sea útil.	No existen instrumentos para evaluar adecuados para el sistema y el Proyecto Escolar
Existen prejuicios hacia la evaluación	Reestructuración del PAT no concuerda con los objetivos iniciales planteados en el Proyecto Escolar.
Negación hacia ser observados	Se desconocen las áreas de mejora reales.
Sensación de ser juzgados cuando se evalúa	No existe continuidad entre los Proyectos Escolares de un año y otro.

RECONOCIMIENTO DE LA AUTORIDAD.

CAUSAS	CONSECUENCIAS
Se percibe al Director demasiado flexible.	No se cumplen las actividades y no se respeta la normatividad por falta de castigo o consecuencias.
Negación de la autoridad por prejuicios.	Desconocimiento de la autoridad, rebeldía ante las decisiones tomadas

CAPÍTULO 4

EL PROYECTO ESCOLAR 2006-2007.

El Proyecto Escolar es un instrumento del cual se valen los colectivos para diseñar, operar y evaluar las acciones diarias que los lleven a una mejora continua en los tres ámbitos: aula, escuela y comunidad, cada una de las acciones repercute de manera directa y específica en los aprendizajes de los alumnos.

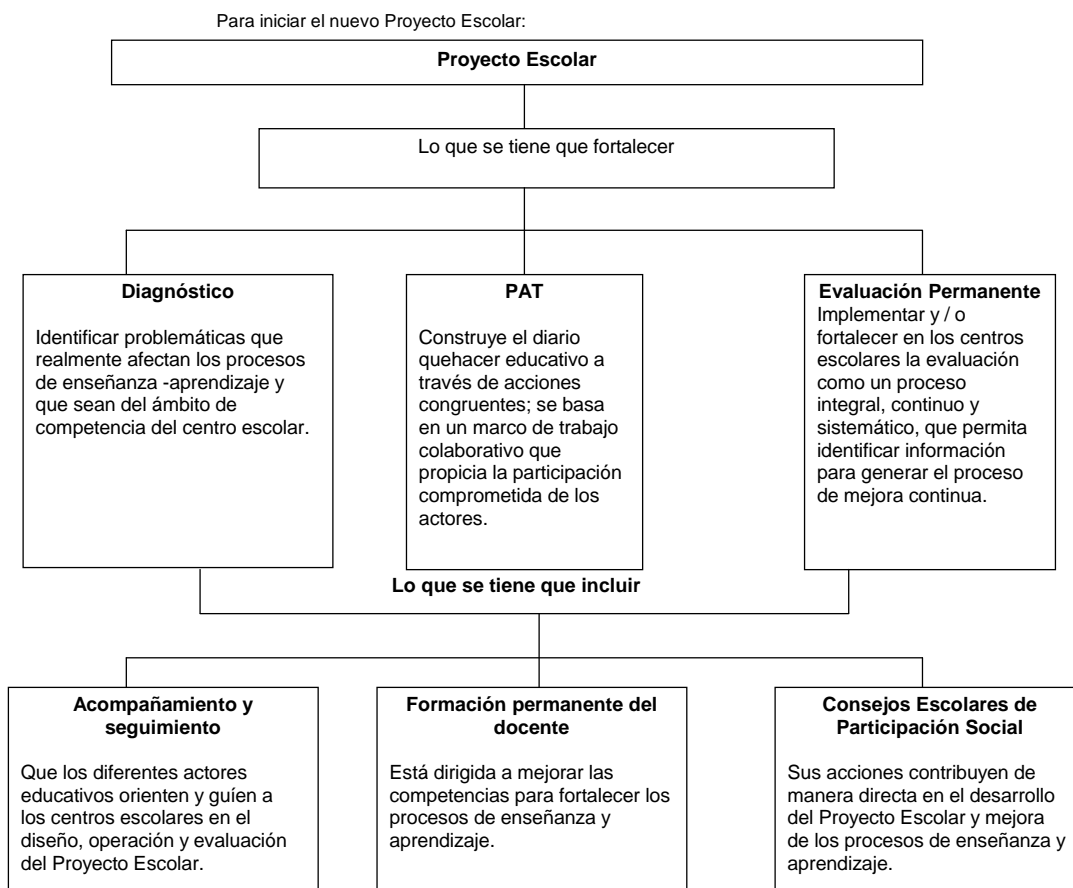
El Proyecto Escolar representa el compromiso que adquiere el colectivo con el logro de objetivos a mediano y largo plazo.

Es conveniente recordar que el momento y espacio para el diseño, seguimiento y evaluación del Proyecto Escolar son los Consejos Técnicos Escolares, en donde los colectivos ejercen la toma de decisiones en cuanto a la gestión escolar, lo pedagógico y lo comunitario, siempre en concordancia con la normatividad vigente de la SEP y bajo una cultura participativa en la se adquiere derechos y obligaciones, además de privilegiar el trabajo colaborativo. Desde hace algunos ciclos escolares, los CEDEX han alcanzado madurez en diversos procesos educativos, sin embargo, también han identificado áreas de mejora en la que deben de trabajar.

En este sentido, para los docentes el Proyecto Escolar es un instrumento que lleva al centro al cambio, a partir de un trabajo colaborativo, además reconocen que:

- Es un instrumento flexible que permite la creatividad y exige iniciativa.
- Es elaborado por el colectivo escolar: docentes, personal de apoyo y directores del CEDEX.
- Representa un compromiso colectivo, ya que sintetiza aquello que todos y cada uno de los docentes está dispuesto a hacer.
- Planea las actividades que de u n ciclo escolar.
- Se inscribe en una visión de futuro de lo que pretende ser la escuela.
- Permite al final del ciclo escolar evaluar lo que se hizo, y tomarlo como base para iniciar el diseño del Proyecto Escolar del siguiente ciclo.
- Para generar acciones de mejora continua que permitan identificar si se elevó la calidad en los aprendizajes del alumnado, es necesario perfeccionar el

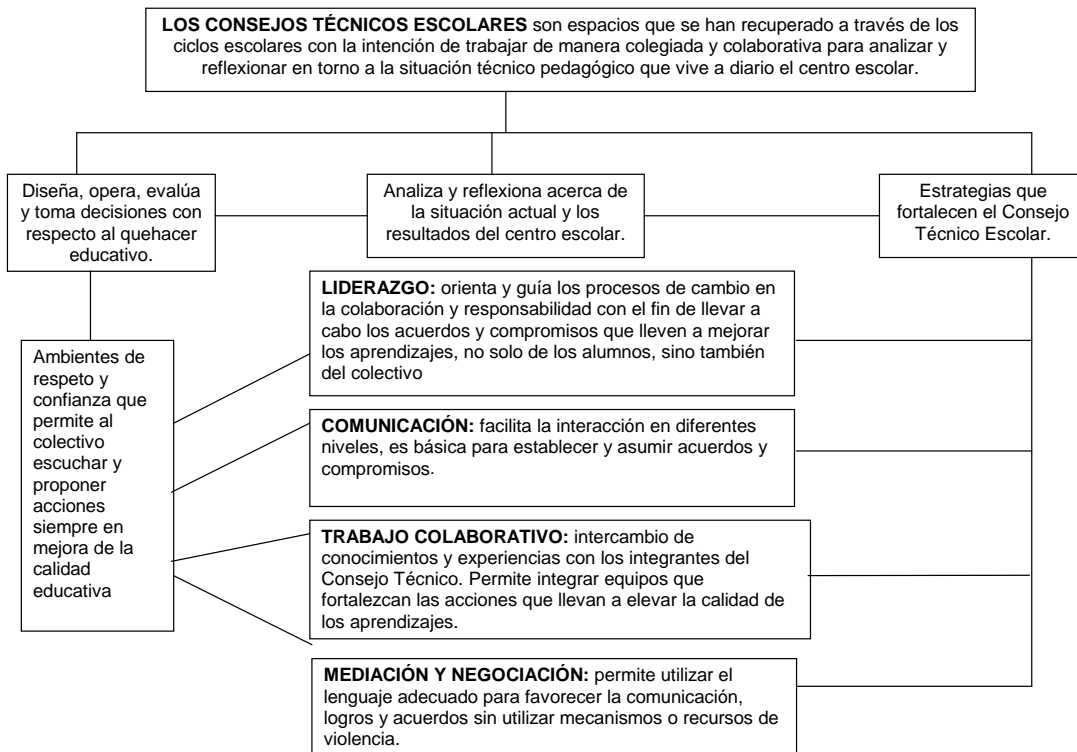
diagnóstico, el Programa Anual de Trabajo (PAT) y la evaluación del Proyecto Escolar.



A partir de este esquema podremos comprender mejor el fin y proceso del Proyecto Escolar y sobre todo del Plan Anual de Trabajo pero antes debemos también realizar un esquema que nos ayude a visualizar mejor la utilidad del Consejo Técnico Consultivo Escolar así como su conformación y desarrollo.

El siguiente esquema aclara la función y desarrollo del Consejo para los fines prácticos del Proyecto Escolar.⁴⁵

⁴⁵ Ambos esquemas se encuentran en el Manual de Actualización para el Docente 2007-2008 elaborado por el Departamento Técnico Pedagógico de SEBA. Pags.



El Proyecto Escolar 2006-2007 se construye en un momento de transición del país, inicialmente este esquema se manejó a seis años pero este Proyecto se da cuando ha terminado este periodo. Los docentes reestructuraron la misión, la visión y los valores a partir de este clima de inestabilidad y los resultados fueron estos:

VISIÓN

En el año 2006 rumbo al año 2007 en el CEDEX "Rubén Darío" impartimos una educación básica con calidad a personas jóvenes y adultas. Los docentes hacemos uso de la tecnología, estamos capacitados y somos creativos buscando siempre cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros usuarios. Buscamos siempre la inclusión de los alumnos de acuerdo a sus características. Todo el personal está comprometido y encuentra estrategias para brindar un mejor servicio.

*Nuestras instalaciones son adecuadas para el servicio a jóvenes y adultos así como las actividades deportivas y culturales que se realizan en nuestro centro.*⁴⁶

Como podemos observar en este apartado, los docentes del Centro se actualizan en ciertas posiciones como son el uso de las nuevas tecnologías y la necesidad de integrarse a una educación de calidad además incluyen uno de los ejes temáticos que se trabajaron en los cursos de actualización que es el Proyecto de Inclusión a las Minorías.

En cuanto a la misión los docentes la reestructuraron de la siguiente forma:

MISIÓN

Proporcionar una educación básica con calidad y equidad a personas jóvenes y adultas, que no hayan concluido su educación. Basada en la inclusión y respeto a las diferencias, que les permita mejorar sus condiciones de vida y acceder a nuevas oportunidades laborales, recuperando sus experiencias y conocimientos previos a fin de obtener la certificación de sus estudios.

*Desarrollando estrategias que se apoyen en la diversidad de opiniones, razas y habilidades buscando la inclusión y el desarrollo integral.*⁴⁷

Como ya se ha dicho la misión tiene la tarea de plantear la razón por la que existe este Centro y lo que ofrece a la comunidad escolar. En la misión que tiene en el 2006 el CEDEX “Rubén Darío” podemos darnos cuenta de la preocupación de los docentes por la integración social de los estudiantes y el éxito de su desarrollo académico.

Una vez que se tomaron los acuerdos para formular la misión y la visión que registró al Centro durante el ciclo 2006-2007, los docentes del Centro se reunieron en Consejo Técnico Consultivo Escolar para analizar las áreas fuertes y débiles de los ámbitos de aula, escuela y comunidad a fin de generar estrategias que resolvieran los conflictos ubicados. Para lograr estos resultados SEBA promueve el uso de una rúbrica diseñada para localizar las áreas débiles

⁴⁶ CEDEX “Rubén Darío”, PROYECTO ESCOLAR 2006-2007, Pág. 2

⁴⁷ *Ibíd.* Pág. 3

y generar las estrategias y actividades adecuadas para resolver los problemas que se localizan.⁴⁸

Los resultados se plasmaron de la siguiente forma:

ÁMBITO: AULA

GRADOS DE CALIDAD CRITERIOS	POR CONSERVAR	POR FORTALECER	POR PROFUNDIZAR	POR INTENSIFICAR
CONOCIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS Y SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE DE LAS PERSONAS JÓVENES Y ADULTAS	1	2	5	0
PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS ENSEÑANZA-APREDIZAJE	1	5	2	0
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS	3	2	3	0

⁴⁸ Revisar anexo

ENSEÑANZA- APRENDIZAJE				
CONDUCCIÓN DOCENTE Y AMBIENTE GENERADO EN EL AULA	4	2	1	1
APOYO PEDAGÓGICO	3	3	2	0

ÁMBITO: ESCUELA

GRADOS CALIDAD CRITERIOS	DE	POR CONSERVAR	POR FORTALECER	POR PROFUNDIZAR	POR INTENSIFICAR
CONTROL ORGANIZACIÓN ESCOLAR	Y	4	2	2	0
PROMOCIÓN DIFUSIÓN SERVICIO	Y DEL	2	1	3	2

FORMAS DE TRABAJO QUE SE DESARROLLAN EN EL CEDEX POR EL COLECTIVO	4	2	1	1
LIDERAZGO	2	3	3	0
ACCIONES QUE FAVORECEN EL DESEMPEÑO DOCENTE Y AUTORREALIZACIÓN	2	4	2	0

ÁMBITO: LA COMUNIDAD

GRADOS DE CALIDAD CRITERIOS	POR CONSERVAR	POR FORTALECER	POR PROFUNDIZAR	POR INTENSIFICAR
CONOCIMIENTO Y VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD	5	1	1	1

RELACIÓN CON ORGANIZACIONES SOCIALES, POLÍTICAS Y CULTURALES	2	2	1	3
RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE	1	1	3	3

Los números más altos señalan las áreas de mejora que perciben los docentes, a partir de esto se ubican las metas, actividades, compromisos, responsables y tiempos que buscarán resolver las áreas débiles.

Los docentes buscan las actividades más accesibles, es decir aquellas que sea posible realizar en conjunto apoyándose entre sí y haciendo uso de los recursos de la escuela.

En este Centro en especial se buscaron actividades sencillas de realizar que aprovecharan la formación profesional de los docentes y las competencias que cada uno de ellos maneja mejor.

2. PROYECTO ESCOLAR DE TRABAJO (PET) 2006-2007

Las actividades a realizar se sintetizan en un formato a fin de establecer las acciones a tomar, separadas por ámbitos estableciendo las acciones y los tiempos así como los responsables y materiales para realizarlas.

El responsable de las acciones tiene la responsabilidad de coordinar a sus compañeros para realizar lo planeado así como de presentar los resultados en la Junta de Consejo Escolar. En el caso del Centro "Rubén Darío" las actividades se planearon de la siguiente forma:

Ámbito: AULA

Problemática: No se realiza ajustes a la unidad didáctica ni se utilizan otros métodos globalizadores.

Objetivo del ciclo: Establecer criterios conjuntos en el equipo docente promoviendo la auto capacitación para realizar las unidades didácticas, correlacionando las cuatro áreas a fin de ofrecer un servicio de calidad.

METAS	ACTIVIDADES	COMPROMISOS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
Instrumentar con la totalidad de los docentes los procesos de planeación y evaluación al 100% correlacionando las cuatro áreas del conocimiento.	<p>-Planeación:</p> <p>Decidir las actividades de motivación, inicio y cierre de la Unidad Didáctica.</p> <p>Establecer los criterios de evaluación y las herramientas que se utilizarán</p> <p>Informar a los estudiantes los criterios de evaluación y las actividades.</p>	<p>Aplicar conjuntamente los criterios e instrumentos para elaborar las Unidades Didácticas respetando los acuerdos acordados en CTCE.</p> <p>Contribuir mensualmente con una actividad escolar para las Unidades Didácticas</p>	<p>Profesora Verónica Soria</p> <p>Profesora Janneth De León</p>	<p>Reuniones de CTCE</p> <p>Febrero 24</p> <p>Marzo 31</p> <p>Abril 28</p> <p>Mayo 26</p> <p>Febrero</p> <p>Prof. Ché</p> <p>Ché</p> <p>Marzo</p> <p>Prof. Verónica Soria</p> <p>Abril Prof. Blanca Martínez</p> <p>Mayo</p> <p>Prof. Carmen Vázquez</p>	<p>Manual de Competencias Docentes para el Programa de Educación Básica para personas Jóvenes y Adultas"</p> <p>Bibliografía anexa: Miguel Santos Guerra "Hacer visible lo invisible"</p> <p>Publicaciones educativas diversa</p>

Ámbito AULA

Problemática: No se realiza la evaluación triangulada.

Objetivo del ciclo: Establecer criterios para realizar evaluación de los procesos didácticos y administrativos aplicando la evaluación triangulada para visualizar errores y corregirlos en la práctica diaria

METAS	ACTIVIDADES	COMPROMISOS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
Instrumentar con la totalidad de los docentes los procesos de planeación y evaluación al 100% correlacionando las cuatro áreas del conocimiento.	-Evaluación: Aplicar una herramienta para autoevaluarse con los estudiantes de cada grupo que atiende	Contribuir creativamente a los modelos de evaluación aplicados en el Centro. Participar y respetar los acuerdos	Profesora Griselda Gómez	Agosto 26, 2005	Material de papelería y fotocopiado hojas blancas, lápices (MANE) costo aprox. 100 pesos
	Crear un rol de visitas para realizar la evaluación triangulada por parte de la supervisora y los docentes.	Participar objetiva y entusiastamente con la evaluación, promover la cultura de la evaluación en el centro.	Prof. Javier Ojeda	Marzo 13, 2006	Material de papelería, cartulinas y plumones
	Desarrollar un guión para la evaluación			Febrero 24	
	Comentar en reunión colegiada los resultados			Marzo 31 Abril 28 Mayo 26	Hojas blancas, fotocopidora, lápices

Ámbito: COMUNIDAD

Problemática: RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE.

Objetivo del ciclo: Promover en la comunidad escolar por medio de actividades ecológicas y lúdicas el cuidado y protección de los recursos naturales a fin de generar una cultura ecológica

METAS	ACTIVIDADES	COMPROMISO	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	
Generar acciones que vinculen al alumno con el medio ambiente y que le enseñen a protegerlo en un 80%	Jornada de limpieza y cuidado de los recursos del bosque de los Dinamos	Desarrollar en las unidades didácticas información a fin de que sea utilizada por la comunidad	Profesora Griselda Gómez	Noviembre 10 2006 y Marzo 9 2007	Información, folletos y datos, bolsas de basura, materiales de papelería	
	Información al público en general de temas relacionados con el medio ambiente y su cuidado		Profesora Blanca Martínez	Octubre 18, Noviembre 17, Diciembre 19, Enero 25,	Materiales de papelería: Cartulinas, hojas bond, plumones, colores.	
	Visita a la planta de tratamiento de basura de San Bernabé		Profesora Verónica Soria	Febrero 22, Marzo 22, Mayo 24, Junio 28.		
	Organizar jornadas informativas acerca del trabajo realizado por el CEDEX	Informar a la Comunidad las acciones ecológicas y de salud realizadas e el Centro	Profesora Carmen Vázquez	Febrero 21,2007	Cronograma de actividades: permisos.	
	Realizar una		Profesora Carmen Castro	Mayo 19.		
		Conocer de voz de los Colonos			Abril 30, Mayo 30, Junio 29.	Formato de encuesta,

	encuesta relacionada con las necesidades de la comunidad para saber como atacarlas	las necesidades que tiene y proponernos para ayudar			hojas, lápices
--	--	---	--	--	----------------

Ámbito: COMUNIDAD

Problemática: RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE..

Objetivo del ciclo: Promover en la comunidad escolar por medio de actividades ecológicas y lúdicas el cuidado y protección de los recursos naturales a fin de generar una cultura ecológica

METAS	ACTIVIDADES	COMPROMISO	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
Generar acciones que vinculen al alumno con el medio ambiente y que le enseñen a protegerlo en un 80%	Organizar campañas dirigidas a rehusar, reciclar y reducir	Despertar el interés y mostrar la importancia del cuidado de los recursos naturales	Profesora Verónica Soria	Octubre 26 2007	Información, folletos y materiales para reducir, rehusar y reciclar
	Organizar campañas de separación de residuos		Profesor Alonso Che Che	Noviembre 29 2007	Materiales de papelería: Cartulinas, hojas bond, botes de basura

	Llevar plantas de ornato y organizar grupos que las cuiden	Desarrollar la responsabilidad ecológica para apreciar la importancia de las plantas	Prof. Janneth De León	Octubre 25, 2006	Plantas de ornato, calendario
	Jornadas de limpieza de la comunidad		Prof. Javier Ojeda	Octubre 27, Noviembre 30,	
	Talleres de manualidades con recursos reciclados	Realizar con los alumnos y la comunidad manualidades útiles con materiales reciclados	Prof. Carmen Vázquez	Febrero 28, Marzo 30, Mayo 24. Noviembre 16, Diciembre 20, Febrero 21, Marzo 27, Abril 12, Mayo 16, Junio 20.	Bolsas de basura, materiales diversos de limpieza. Materiales de papelería, materiales de reciclado

Ámbito: ESCUELA

Problemática: SEGUIMIENTO DEL ALUMNADO Y MANTENIMIENTO DE LA MATRÍCULA ESCOLAR.

Objetivo del ciclo: Conocer las circunstancias del alumnado para ausentarse del CEDEX, por medio de un seguimiento a fin de ser flexibles y prestarle facilidades para que concluyan sus estudios

METAS	ACTIVIDADES	COMPROMISO	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
Tener un seguimiento del alumno y mantener su estadía en el Centro en un 100%	Informar mensualmente la inasistencia prolongada	Revisar listas de asistencia para ubicar alumnos que lleven un tiempo sin asistir	Profesor Alonso Ché	Marzo 23, Abril 27, Mayo 25 y Junio 29	Listas de asistencia
	Llevar un seguimiento del alumno por medio de llamadas telefónicas	A localizar y preguntar las causas de ausentismo del alumno a fin de ser flexibles.	Profesora Carmen Castro	Octubre 17, Noviembre 24, Enero 26, Marzo 23 y Junio 29	Directorio telefónico, llamadas
	Crear una carpeta de seguimiento de los movimientos académicos.	Dar seguimiento a cada movimiento de los alumnos para comprender su situación	Profesor Javier Ojeda		Hojas bond, folders, formatos.
	Realizar actividades deportivas y culturales a fin de mantener el interés del alumno	Realizar una recopilación de los documentos logrados	Profesora Carmen Vázquez	Octubre 16, 2006	Materiales deportivos, cartulinas.
		Despertar el interés de los alumnos en las	Profesora Blanca Martínez	Octubre 17, Diciembre 15, Febrero 23, Marzo 23	Micrófono, hojas bond,

	Invitar a exalumnos a dar platicas motivacionales	actividades extraescolares Localizar y darle todas las facilidades a los exalumnos a fin de que comenten el beneficio de estudiar.		Mayo 25 Octubre 17, Diciembre 15, Febrero 23, Marzo 23, Junio 29	fotocopiadora
--	---	---	--	---	---------------

Ámbito: ESCUELA

Problemática: SEGUIMIENTO DEL ALUMNADO Y MANTENIMIENTO DE LA MATRÍCULA ESCOLAR.

Objetivo del ciclo: Conocer las circunstancias del alumnado para ausentarse del CEDEX, por medio de un seguimiento a fin de ser flexibles y prestarle facilidades para que concluyan sus estudios

METAS	ACTIVIDADES	COMPROMISO	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS
Tener un seguimiento del alumno y mantener su estadía en el Centro en un 100%	Llevar una estadística de los alumnos en inasistencia prolongada y una relación con los localizados	Conocer los motivos del ausentismo y las razones, para ser flexibles con los alumnos en ese caso.	Profesora Carmen Castro	Mayo 29.	Listas de asistencia, expedientes.

Una vez establecidas las actividades del Plan Anual de trabajo es momento de comenzar a aplicarlas en los tiempos y con los recursos que se decidieron. Es importante dejar bien claro que este proyecto está decidido por todos con actividades que los docentes y los administrativos ha creído posibles de acuerdo con su población, la situación ambiental, social y económica de la zona en dónde trabajan de acuerdo con las áreas de mejora. La idea es que los mismos maestros sean responsables de las actividades a fin de que exista un compromiso real y sea posible lograrlas.

Durante los meses que siguen se irán aplicando las actividades, aunque la realidad poco a poco va opacando ese entusiasmo inicial y otras actividades en los grupos surgidas de la planeación mensual y las actividades administrativas las van retrasando o demostrando que no son posibles de realizar. Para ello se realiza un Ajuste al Proyecto generalmente a la mitad del ciclo escolar en donde se revisa exhaustivamente que las actividades se hayan hecho o la viabilidad de que se logren en un futuro.

Generalmente sólo se realiza un Ajuste que radica en cambiar fechas, responsables o recursos y algunas veces se incluyen actividades nuevas que complementan otras.

3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación del Proyecto Escolar se realiza generalmente al inicio del siguiente ciclo escolar para reconocer que funcionó y que no; para fines de nuestra investigación decidimos aplicar un cuestionario elaborado por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa⁴⁹ que recoge las impresiones de los docentes y su participación en el Proyecto Escolar y su aplicación.

⁴⁹ Revisar Anexo

EN EL DISEÑO DEL PROYECTO SE VALORA:

- Participación activa de los actores educativos
- Elaboración de un buen diagnóstico
- Elaboración de una propuesta para la acción pertinente y viable
- Elaboración de una propuesta pertinente para la evaluación

EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO SE VALORA:

- Condiciones básicas para su ejecución

COMO "LOGROS DEL PROYECTO" SE EVALÚA

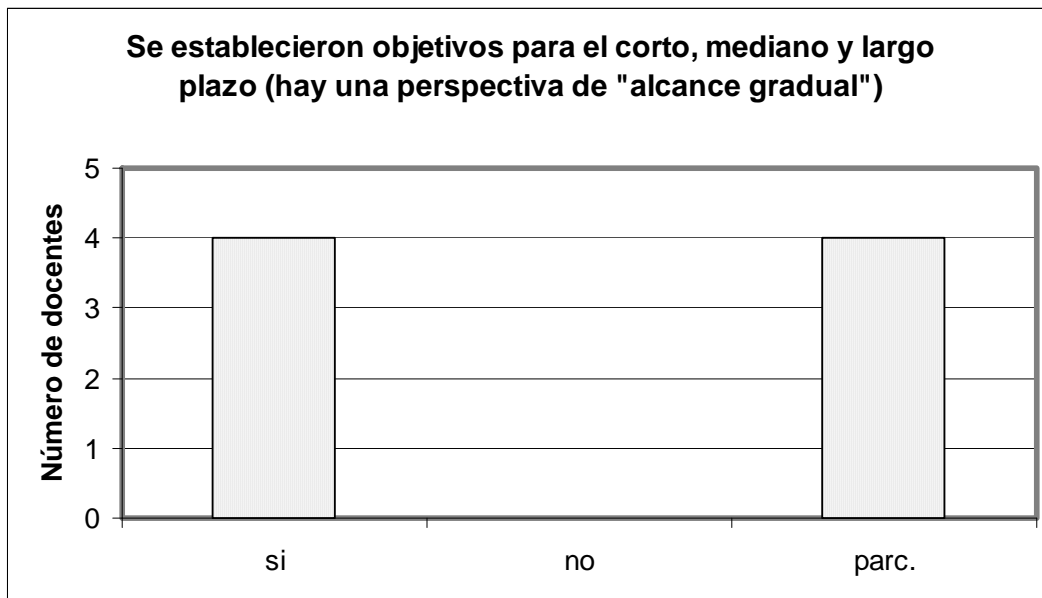
- Logro de una visión compartida
- Mejora en las prácticas de la escuela y del aula
- Logro de un clima favorable
- Conocimiento de la escuela
- Optimización de los recursos
- Mayor y mejor participación

3.1 DISEÑO DEL PROYECTO

De acuerdo con las respuestas de los docentes podemos analizar que para el primer apartado los maestros en general opinan que todos: maestros, estudiantes y comunidad en general participan de algún modo en la creación del Proyecto, que el Proyecto se crea a partir de un diagnóstico adecuado a las situaciones que se presentan en los ámbitos de escuela, aula y comunidad. La planeación se percibe como posible y congruente con los recursos, jerarquizando los objetivos y desde luego los problemas a solucionar.

Algunos docentes opiaron que las actividades planeadas o tomaron en cuenta las competencias específicas de cada uno de ellos, aunque todos ellos piensan que se definieron un conjunto de respuestas o soluciones a los problemas que se encontraron. Los objetivos fueron muy específicos a manera de que ningún miembro del consejo tuviera dudas con respecto a lo que le tocaba realizar.

En la mayoría de las preguntas los docentes tiene una opinión unificada a excepción de la siguiente:

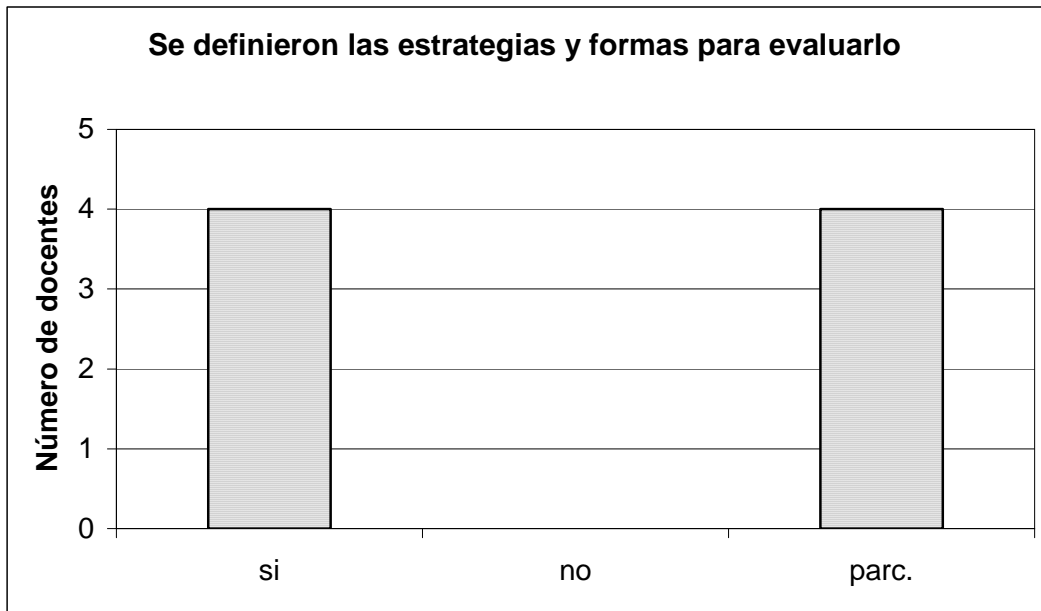


En esta pregunta las opiniones se dividen: la mitad piensa que los objetivos no poseen un alcance gradual o sea que se aplican a corto, mediano y largo plazo. Regresando a el Proyecto Anual de Trabajo observamos actividades planteadas para los primeros meses y proyectos como el de “Educar para la Paz” que son a largo plazo, efectivamente la planeación posee una laguna en el mediano plazo lo que atribuimos a que a medio ciclo se realiza un ajuste por lo que es ahí donde se plantean dichas actividades.

Lo extraño es que a pesar de que los maestros contestaron que los objetivos y las actividades son factibles y tomaron muy en cuenta las problemáticas reales en la pregunta 16: **Se definieron estrategias para la acción acordes a la problemática**, algunos docentes opinan que sólo de forma parcial lo que nos remite a un problema en la aplicación de ésta planeación.

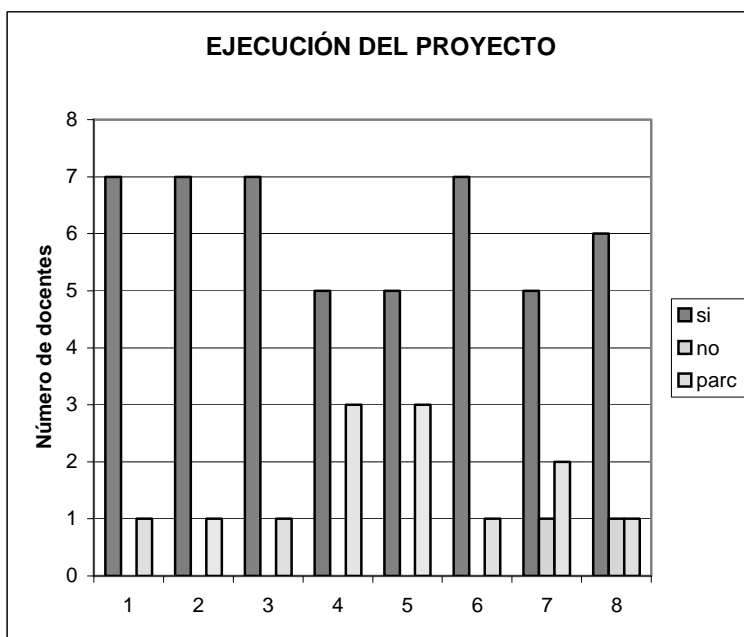
En general en el apartado de la planeación del Proyecto todos los miembros del Consejo Técnico opinaron que se definieron responsables y el análisis para desarrollar estrategias fue adecuado.

En relación con la evaluación del Proyecto difieren en sus posiciones:



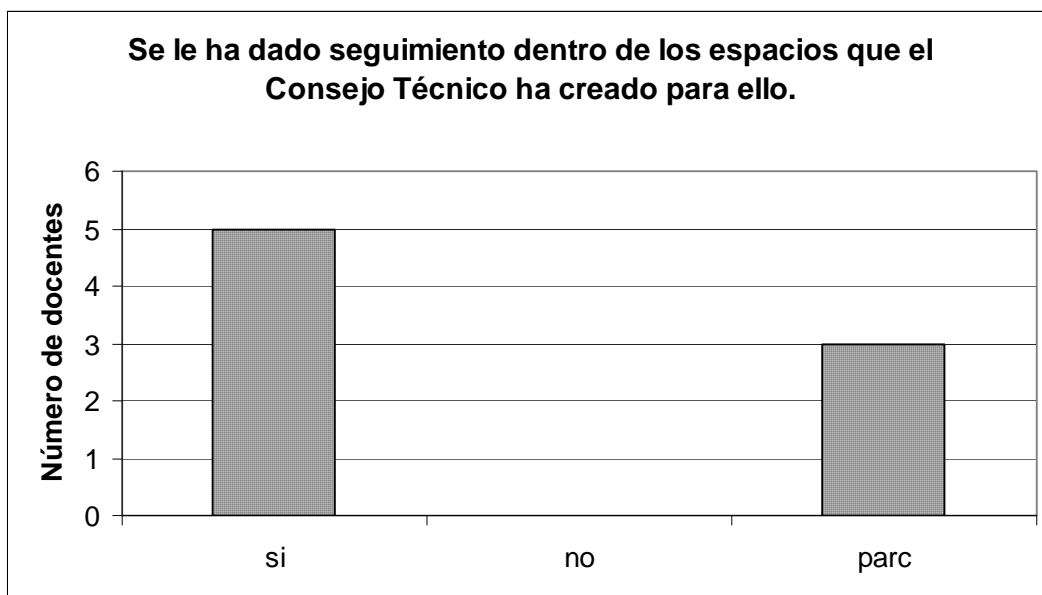
Recordemos que todo Proyecto debe tener procesos de evaluación, en general en la Planeación existen momentos para evaluar algunos instrumentos o actividades pero no en sí el Proyecto por lo que los docentes lo manifiestan.

3.2 EJECUCIÓN DEL PROYECTO



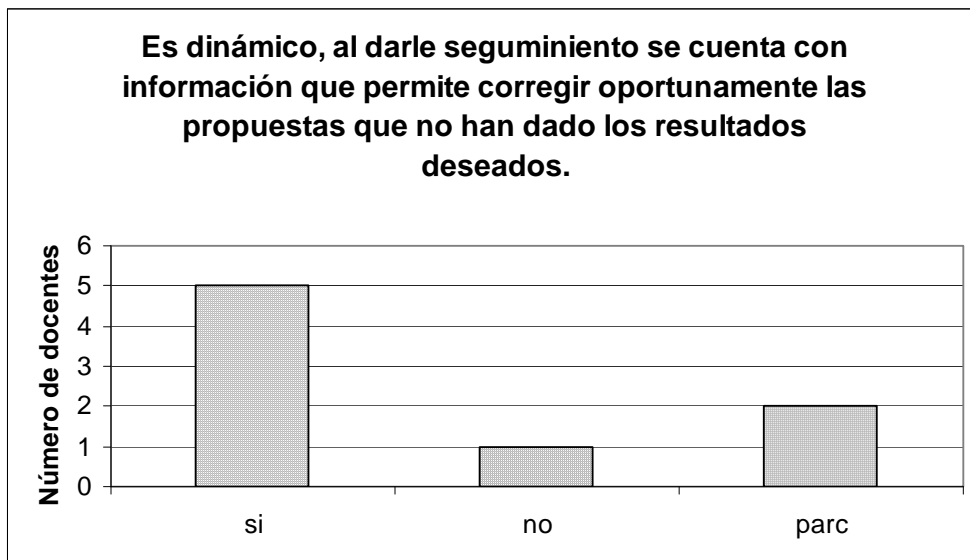
Una vez desarrollado el Proyecto es momento de echarlo a andar, se plasma con el acuerdo de todos y en ese momento comenzamos a realizar las actividades. Es importante además llevar a cabo dos pasos más: darlo a conocer a las autoridades y a la comunidad educativa (alumnos y padres de familia). En este punto tenemos que recordar que el Proyecto es un producto único pues cada escuela lo desarrolla de acuerdo con el entorno que la rodea, la población que tiene y los recursos así como las competencias y el perfil de los docentes.

El momento para hablar del Proyecto y los resultados que está teniendo son los Consejos Técnicos Escolares, es ahí en donde se van desarrollando inicialmente los ajustes, para nuestro caso, los maestros opinaron que no se le daba el adecuado seguimiento en esos espacios:



Aunque no es obligatorio tratar los temas del PAT en los Consejos se recomienda hacerlo pues será difícil propiciar un ambiente adecuado de trabajo en otro momento, recordemos también que un centro tiene otros muchos asuntos que tratar en ellos incluyendo la capacitación y los asuntos generales. En nuestro caso de estudio los docentes opinaron que no había un seguimiento fiel a lo que sucede en las actividades propuestas por lo que en el siguiente ciclo se idearían estrategias para desarrollar un portafolio de productos y evidencias.

El PAT tiene entre sus características el ser dinámico y flexible es posible hacer modificaciones en fechas y actividades más en este Centro no opinan así todos_:



3.3 LOGROS DEL PROYECTO

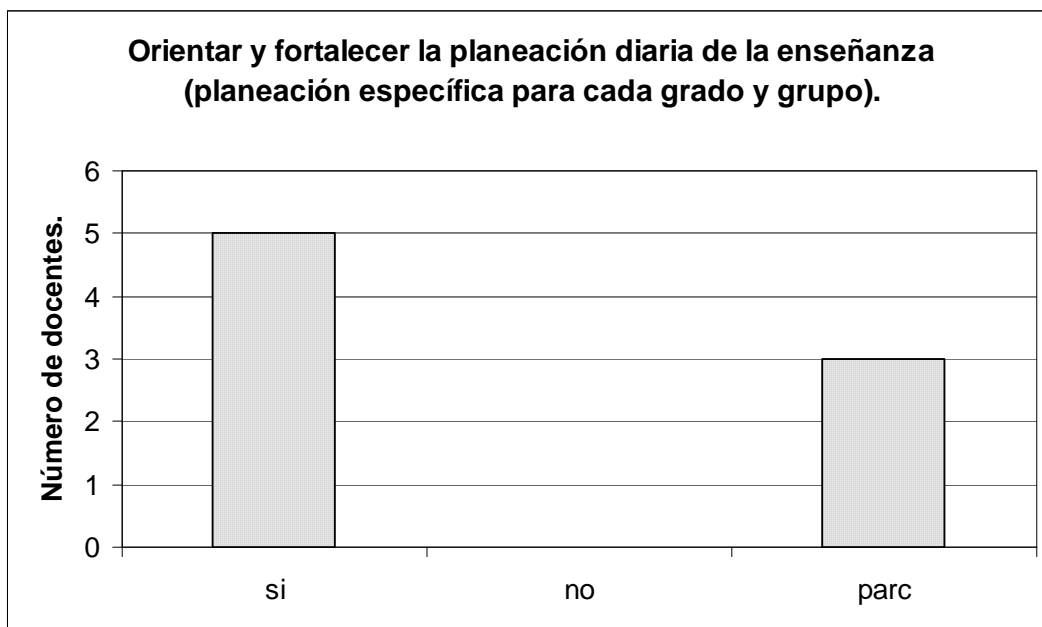
En esta última parte de la evaluación del Proyecto se define si existió una visión compartida para llegar a los acuerdos y las formas de trabajo, para el CEDEX “Rubén Darío” se desarrolló en conjunto la visión, se establecieron acuerdos en el enfoque para desarrollar el trabajo. No todos opinaron que se estableció un compromiso para mejorar ni todos participaron en la reflexión de la escuela a futuro. Por ello no se percibe una cultura de la unidad entre los docentes y el director, ni siquiera entre los mismos docentes, tampoco desarrollan un sentido de autonomía, generalmente esperan a que se les de una orden a pesar de conocer las comisiones que les corresponden.

En donde definitivamente si coinciden es en que todos están consientes de que tienen un mismo y único propósito: mejorar.

Se desarrolla también el trabajo colectivo y la continuidad del aprendizaje.

Es aquí en dónde revisaremos algunos puntos que son relevantes para este análisis:

A pesar de que el Centro trabaja absolutamente todo por medio de la planeación, incluso la labor diaria en el aula no todos sienten que el Proyecto fortalece la planeación específica de cada grupo.



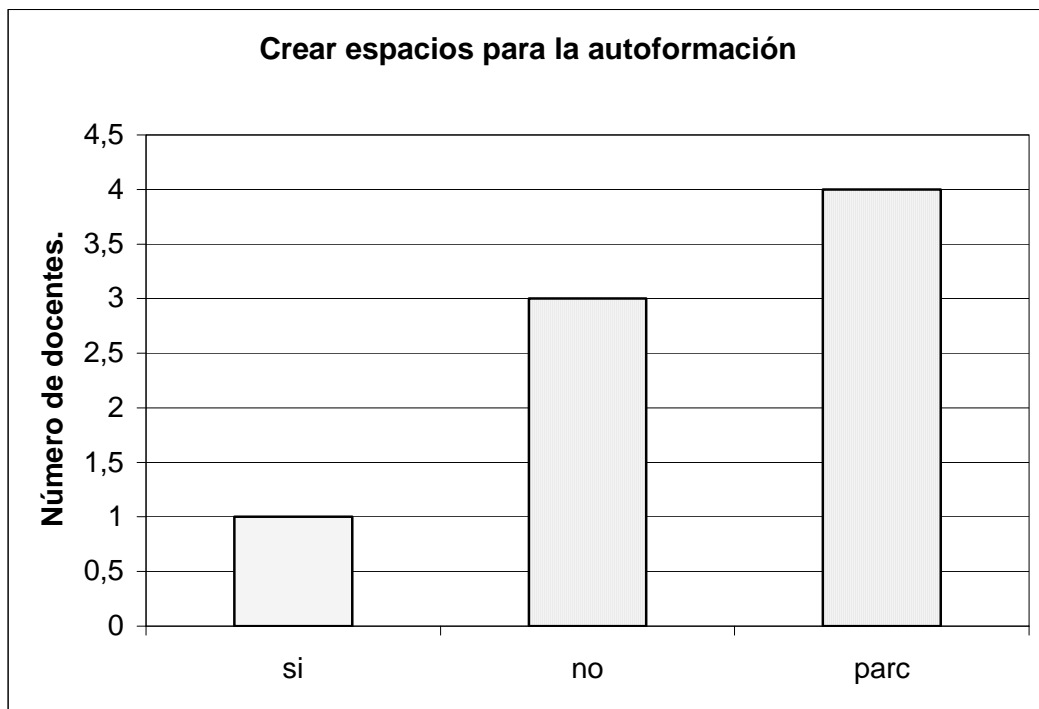
Esto es quizá un poco incongruente debido a que el PAT en el ámbito aula desarrolla estrategias para planear mejor las Unidades Didácticas, buscar actividades lúdicas, crear formatos para detectar las necesidades reales de los alumnos, etc.

El siguiente punto es:

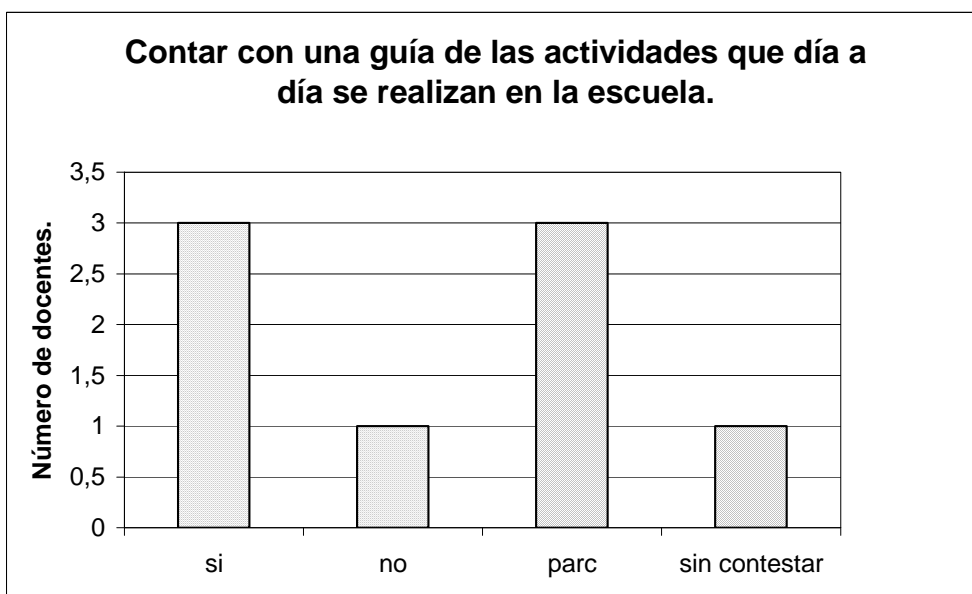
La incorporación de la evaluación en todos sus aspectos tanto a nivel aula como a nivel del mismo Proyecto, una vez más encontramos en el Proyecto acciones que intentan fomentar esto cómo conocer más ampliamente las formas de evaluación y darlas a conocer a los estudiantes.

La autoformación es otro de los temas a tratar, al inicio del ciclo escolar los docentes reciben un curso-taller de actualización, generalmente dedicado a temas relacionados con la educación para adultos y la planeación de las Unidades Didácticas. La autoformación es un tema muy delicado en los Centros de Educación Extraescolar, dado que no todos los docentes pueden acceder a Carrera Magisterial es responsabilidad de cada uno de ellos buscar su propia capacitación pese a ello los docentes de Centro “Rubén Darío” tiene

en su planeación jornadas de actualización en temas de educación sobre todo de evaluación.



En la pregunta número trece de la tercera parte del cuestionario de evaluación: **Contar con una guía de las actividades que día a día se realizan en la escuela** los maestros opinan muy diversificadamente:



Tres de ellos opina que si, tres que parcialmente, uno que no y otro no contestó; la guía de actividades día a día es la Unidad Didáctica en dónde se planean todas las actividades tanto las del Proyecto Escolar cómo las de docencia por lo que es evidente que si se cuenta con una guía día a día.

Aunque la idea es mejorar le calidad de la educación que reciben los alumnos los maestros no lo perciben así tres de ocho opinan que sólo parcialmente se mejora la calidad con este proyecto escolar. En cuánto al clima de trabajo todos los actores opinan que se tiene un ambiente de libertad, tolerancia y respeto ideal para desarrollarse.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se concluye que:

- ❖ El clima de cambio en los procesos administrativos y educativos genera un ambiente de inseguridad en los docentes, provocando un rechazo *per se*. No existe una actitud de calidad con respecto a los procesos educativos, se mantienen muchos vicios de antaño.
- ❖ A pesar de que los lineamientos que rigen a los Centros de Educación Extraescolar son claros y del conocimiento público no siempre son respetados y aplicados por los docentes o las autoridades educativas lo que genera confusión e incertidumbre no sólo en los estudiantes sino en los mismos docentes.
- ❖ El perfil de los docentes de los CEDEX sobre todo de éste al que le realizamos el estudio no es el más adecuado para trabajar con adultos por lo que los procesos de cambio se dificultan.
- ❖ El limitado horario exige una mayor concentración de recursos y un máximo esfuerzo para lograr cualquier objetivo planteado por lo que eventualmente si se realiza tiene mayor efectividad.
- ❖ No existe una cultura real de la evaluación, no se percibe como parte de la vida sino como un requisito más que exige la administración escolar, se descarta sin conocer la importancia de conocer nuestras áreas de mejora para desarrollar estrategia que nos ayude a ofrecer una mejor educación.
- ❖ No existe una formación sustentable del docente, no se auto capacita, no conoce las tecnologías de información y comunicación ni las utiliza, le cuesta trabajo desarrollar nuevas técnicas didácticas y administrativas.

En relación con el Proyecto Escolar se trabajó conjuntamente con los docentes y el director para localizar las áreas de mejora y buscar las mejores estrategias para mejorar la calidad de la educación que ofrece este Centro por lo que podemos concluir que:

- ❖ Existe una discrepancia entre lo planeado por todos los maestros en el Proyecto Escolar y lo que contestaron en el cuestionario de evaluación.

- ❖ Se perciben las áreas de mejora pero no se aplican acciones que resuelvan estas problemáticas o se desconoce el alcance de lo que propone el Proyecto Escolar.
- ❖ Habrá que buscar estrategias para autoevaluarse como actores del Proyecto y para evaluar globalmente el Proyecto, su pertinencia y los alcances reales que tuvo.
- ❖ A pesar de ser un sistema semiescolarizado habrá que incluir a la comunidad y a los padres de familia que así lo deseen para lograr un Plan Anual más inclusivo y mucho más eficaz.
- ❖ El Director Escolar no es sino el guía de las acciones, éstas deben realizarse en conjunto por el Consejo Escolar de forma que sumen el compromiso y la complicidad de los docentes y las autoridades para lograr un Proyecto actual y de verdad aplicable.

ANEXOS

ANEXO 1

EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR CUESTIONARIO PARA DIRECTORES Y PROFESORES

INSTRUCCIONES

Enseguida aparece un conjunto de formulaciones que permiten valorar algunos aspectos del diseño, la puesta en marcha y los resultados del Proyecto Escolar en nuestro plantel. Para dar respuesta a este instrumento:

1. Lea atentamente cada una de las expresiones.
2. Manifieste su opinión ante cada uno de los planteamientos considerando las opciones de respuesta propuestas.

I. DISEÑO DEL PROYECTO

EN LA ELABORACIÓN DE NUESTRO PROYECTO ESCOLAR:

1. Participaron las (los) profesoras (es) de manera activa. *Sí No Parcialmente*
2. Participó la (el) Directora (or) de manera activa. *Sí No Parcialmente*
3. Los padres tuvieron una participación activa *Sí No Parcialmente*
4. Se involucró a la comunidad educativa. *Sí No Parcialmente*
5. Se realizó un análisis o diagnóstico detallado (se identificó un conjunto de problemas que afectan a nuestra escuela).
Sí No Parcialmente
6. Se realizó un análisis confiable, detallado, serio y real de estos problemas. *Sí No Parcialmente*
7. Se jerarquizaron los problemas. *Sí No Parcialmente*
8. Se seleccionó uno o algunos de los problemas por su importancia, considerando las características y necesidades propias de nuestro plantel.
Sí No Parcialmente

9. Se trabajó con problemas que son competencia de los profesores, (los que se relacionan con las formas de enseñanza, la organización interna de la escuela, la relación con los padres de familia, etc. Aquellos susceptibles de resolverse mediante la acción coordinada de los profesores).

Sí No Parcialmente

10. Se definió un conjunto de respuestas o soluciones a los principales problemas encontrados. *Sí No Parcialmente*

11. Se establecieron objetivos muy precisos relacionados con el problema o los problemas identificados.

Sí No Parcialmente

12. Se establecieron objetivos muy precisos de manera que ningún miembro de la escuela tuviera dudas sobre la misión que habrá que cumplir.

Sí No Parcialmente

13. Se establecieron objetivos para el corto, mediano y largo plazo (hay una perspectiva de “alcance gradual”).

Sí No Parcialmente

14. Se establecieron objetivos alcanzables. *Sí No Parcialmente*

15. Se establecieron objetivos congruentes entre sí (no se contraponen). *Sí No Parcialmente*

16. Se definieron estrategias para la acción acordes a la problemática. *Sí No Parcialmente*

17. Se definieron estrategias para la acción viables, factibles. *Sí No Parcialmente*

18. Se definió un conjunto de actividades adecuadas al contexto de la escuela y del aula. *Sí No Parcialmente*

19. Se definió un conjunto de actividades coherentes con las orientaciones señaladas en el plan y programas de estudio.

Sí No Parcialmente

20. Se definieron las actividades que cada uno de los miembros de la comunidad educativa realizaría.

Sí No Parcialmente

21. Se definieron los responsables de las distintas actividades. *Sí No Parcialmente*

22. Se definieron los tiempos en los que las actividades habrían de realizarse.

Sí No Parcialmente

23. Se definieron los recursos humanos y materiales necesarios para realizar las distintas actividades.

Sí No Parcialmente

24. Se definieron estrategias para darle seguimiento a tareas y acuerdos. *Sí No Parcialmente*

25. Se definieron estrategias que permitan realizar un balance sobre los logros y las dificultades encontradas en su ejecución.

Sí No Parcialmente

26. Se definieron las estrategias y formas para evaluarlo. *Sí No Parcialmente*

27. Se definieron y se plasmaron por escrito los acuerdos tomados. *Sí No Parcialmente*

28. Se definieron y plasmaron por escrito todas las orientaciones para definir, organizar, desarrollar y evaluar las actividades de la escuela.

Sí No Parcialmente

29. Se elaboró un documento en el que se explicitaron: objetivos, estrategias, actividades y mecanismos para su evaluación.

Sí No Parcialmente

II. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

NUESTRO PROYECTO ESCOLAR:

1. Se puso en marcha en el momento en que todos los maestros y el director (a) manifestaron su acuerdo con lo que se había plasmado por escrito.

Sí No Parcialmente

2. Fue dado a conocer a las autoridades, padres de familia y alumnos a través de distintas estrategias.

Sí No Parcialmente

3. Ha permitido guiar de manera flexible la acción de los distintos miembros de la escuela. *Sí No Parcialmente*

4. Se le ha dado seguimiento dentro de los espacios que el Consejo Técnico ha creado para ello.

Sí No Parcialmente

5. Se le ha dado seguimiento de manera que se cuenta con un registro detallado de lo que sucede con cada una de las actividades propuestas.

Sí No Parcialmente

6. Ha permitido que los acuerdos y compromisos sean respetados. *Sí No Parcialmente*

7. Es dinámico, al darle seguimiento se cuenta con información que permite corregir oportunamente las propuestas que no han dado los resultados deseados.

Sí No Parcialmente

8. Se ha evaluado oportunamente. *Sí No Parcialmente*

III. LOGROS DEL PROYECTO

NUESTRO PROYECTO ESCOLAR HA PERMITIDO:

1. Establecer acuerdos respecto al logro de los propósitos de la escuela. *Sí No Parcialmente*

2. Establecer acuerdos respecto al enfoque a trabajar. *Sí No Parcialmente*
3. Establecer compromisos en torno a las tareas de mejora que habrá que realizar. *Sí No Parcialmente*
4. Que profesores junto con el director (a) reflexionen sobre la visión de la escuela a futuro. *Sí No Parcialmente*
5. Que la labor profesional de directivos y profesores adquiera un sentido de unidad. *Sí No Parcialmente*
6. Que los miembros de la escuela realicen un ejercicio de verdadera autonomía al definirlo y ejecutarlo.
Sí No Parcialmente
7. La articulación de acciones profesionales de todos los miembros de la escuela con un mismo propósito.
Sí No Parcialmente
8. Tomar decisiones colectivas que orientan las acciones individuales. *Sí No Parcialmente*
- 3
9. Crear espacios para el trabajo colectivo. *Sí No Parcialmente*
10. Orientar y fortalecer la planeación diaria de la enseñanza (planeación específica para cada grado y grupo).
Sí No Parcialmente
11. Incorporar la evaluación interna como práctica sistemática de la escuela (tanto al realizar el diagnóstico y evaluar el proyecto escolar, como al dar seguimiento a las actividades y estrategias propuestas).
Sí No Parcialmente
12. Crear espacios para la autoformación. *Sí No Parcialmente*
13. Contar con una guía de las actividades que día a día se realizan en la escuela. *Sí No Parcialmente*
14. Diferenciar las actividades que efectivamente contribuyen al logro de los propósitos educativos

de aquéllas que no tienen el mismo valor formativo y que en cambio, restan tiempo a la enseñanza.

Sí No Parcialmente

15. La continuidad del aprendizaje (al pasar de un grado a otro o de un profesor a otro) *Sí No Parcialmente*

16. Mejorar la calidad de la educación que reciben nuestros alumnos. *Sí No Parcialmente*

17. Alcanzar los propósitos educativos de la primaria. *Sí No Parcialmente*

18. Que los distintos actores expresen sus ideas con libertad. *Sí No Parcialmente*

19. La creación de un clima de tolerancia y respeto. *Sí No Parcialmente*

20. Crear espacios para compartir información y experiencias *Sí No Parcialmente*

21. Discutir sobre los logros y fracasos del mismo. *Sí No Parcialmente*

22. Identificar necesidades y prioridades en nuestra escuela. *Sí No Parcialmente*

23. Conocer con precisión los propósitos educativos generales de la primaria. *Sí No Parcialmente*

24. Determinar con precisión los recursos que el plantel tiene en cuanto a personal, materiales y tiempo.

Sí No Parcialmente

25. Optimizar los recursos humanos con los que cuenta la escuela. *Sí No Parcialmente*

26. Optimizar los recursos materiales con los que cuenta la escuela. *Sí No Parcialmente*

27. Optimizar el uso del tiempo. *Sí No Parcialmente*

28. Una participación diferenciada (considerando las distintas competencias de los actores educativos).

Sí No Parcialmente

29. Establecer una relación más productiva entre las escuela y los padres de familia (más allá del apoyo económico o la asistencia de los padres para atender problemas específicos de sus hijos o la firma de boletas).

Sí No Parcialmente

30. Informar de manera adecuada y oportuna a los padres de familia sobre los avances y logros obtenidos.

Sí No Parcialmente

GRACIAS POR DAR RESPUESTA A ESTE CUESTIONARIO

BIBLIOGRAFÍA.

ANTÚNEZ, S. Claves para la organización de centros escolares. Barcelona, Horsori, 1993.

ANTÚEZ, S. La organización escolar. Barcelona, ed. Grao, 2000

ANTÚEZ, S. El Proyecto Educativo del Centro. Barcelona, ed. Grao, 1994

Armando Gómez Villalpando, Manuel Cosío Cevallos y Martina Carrillo Carrillo. "Guía operativa para la elaboración del proyecto escolar", en: El proyecto escolar, Guanajuato, México, Secretaría de Educación del Gobierno de Guanajuato, 1995, p. 1.

ASTORGA Gutiérrez, Héctor. Modelo de evaluación curricular de Provus. UNA. Caracas. 1984.

CALVO DE MORA, J. Evaluación educativa y social. Granada. Universidad de Granada.1991.

Cfr. Miguel A. Acevedo, Ana Ma. Escobedo y Carlos Chimal Fuentes. Criterios de orientación para el diseño, operación, seguimiento y evaluación del proyecto escolar en la educación secundaria técnica. SEP., Subsecretaria de Educación e Investigación Tecnológicas, D.G.E.S.T., Subdirección de Superación y Actualización de Personal, México, DF., Junio de 1998, p. 21.

Cfr. Niveles de participación de J.J. Sánchez de Horcajo. La Gestión Participativa en la Enseñanza. Ed. Narcea. Madrid,1977, pp. 17-18.

CHIAVENATO, El Proceso administrativo, Mc Graw-Hill 1985.pag.261.

Coordinación Estatal de Evaluación. "Reformular el proyecto escolar como eje integrador del desarrollo educativo, reto de educación No. 23, Ciclo Escolar 1999-2000, Lectura No. 1". Secretaría de Educación Jalisco, Guadalajara, Jalisco, noviembre – diciembre de 1999.

Coordinación de Evaluación Educativa. ¿Qué es el proyecto escolar? (lectura No.1), en: Materiales de estudio para la primera reunión de trabajo, reto de educación No. 23, ciclo escolar 1999-2000. Mimeo. Guadalajara, Jalisco, noviembre-diciembre de 1999.

Dave, Ranvindra H. "A built-in System of Evaluation for Reform Projects and Programmes in Education". International Review of Education, Vol. 26 N° 4, pp. 475-482, 1980.

DÍAZ, F. Metodología del diseño curricular para la educación superior, México, Trillas.1993

Dirección General de Investigación Educativa. "El proyecto escolar, una estrategia para transformar nuestra escuela", en: Cuadernos para transformar nuestra escuela, SEP. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. 2ª Edición, 1999, México, p. 17.

GALINDO Cáceres Luis Jesús. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, Addison Wesley Longman, México 1998.

Graciela Frigerio y Margarita Poggi. "Un análisis de la institución educativa (AIE) para un proyecto", en: Hilos para tejer proyectos. Santillana, Aula XXI, Buenos Aires, 1996, p. 13.

Ibídem pp.11-24

JIMÉNEZ Castro, W. Introducción al estudio de la teoría administrativa, México, Limusa.1987

Luis Otano Garde. La gestión educativa. ED. Narcea, 1988.

Miguel A. Acevedo, Ana Ma. Escobedo y Carlos Chimal Fuentes. Criterios de orientación para el diseño, operación, seguimiento y evaluación del proyecto escolar en la educación secundaria técnica. Dirección General de Educación Secundaria Técnica, México, DF., Junio de 1998, p. 21

NUTTALL, D.L. Accountability and evaluation, Open University Press, USA, 1984.

Patricio Chávez. Gestión de instituciones educativas. CINTERPLAN-OEA, Caracas, Venezuela, 1995. p. 5

Pilar Pozner. Op cit. P. 77.

PODER EJECUTIVO FEDERAL. SEP. Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000. Ciudad de México, 1996, p. 44.

REYES POCE, A. Administración de empresas, México, Limusa. 1987

RIPPEY, Robert M., ed. Studies in transactional evaluation. Berkeley, CA: McCutchan, 1973, pp 3-4.

SCHMELKES, S. El Proyecto Escolar. México, Gobierno del Estado de Guanajuato, 1995.

SCRIVEN, M. Evaluation Thesaurus, Newbury Park: Sage publications, 1991.

STUFFLEBEAM, Daniel y SHINKFIELD, Anthony. Evaluación sistemática, Barcelona, Piados, 1993.

UPN. Construcción de la viabilidad, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Escolar. UPN Jalisco, Junio 2002 p. 36

CREFAL, Propuestas de Paulo Freire para una renovación educativa.
Publicación electrónica en
http://tariacuri.crefal.edu.mx/crefal/publicaciones/ultimas_publicaciones.htm