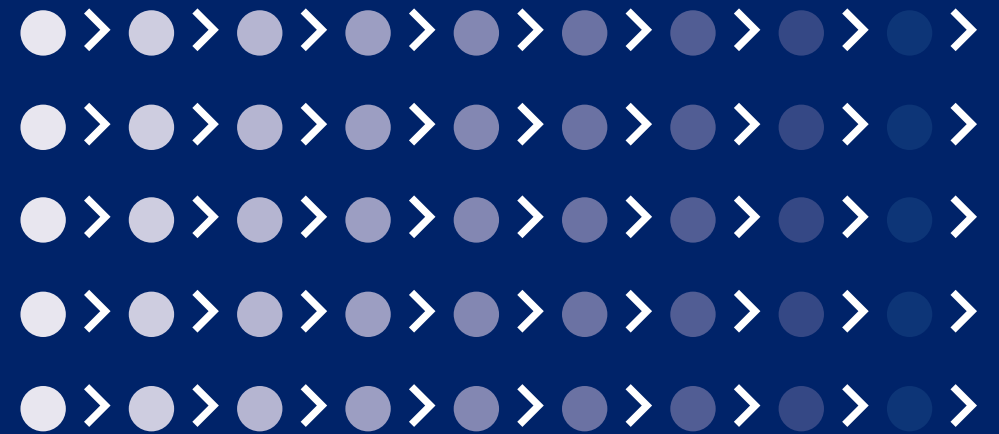


Guía metodológica para la elaboración de proyectos/planes de acción participativos en centros de enseñanza secundaria



**Guía metodológica
para la elaboración
de proyectos/planes
de acción participativos
en centros de enseñanza
secundaria**

Contenido

1. Una guía a partir de la experiencia	5	Paso 4. Diseño de un diagnóstico: identificación y análisis de un problema. Tercera instancia	22
2. Algunas precisiones conceptuales	7	Paso 5. Situación que se espera alcanzar con el plan de acción a un año (objetivos, indicadores de logro y beneficiarios)	24
Supuesto de partida: pensar un proyecto es una práctica de planificación en un centro educativo, con el objetivo de generar cambios	8	Paso 6. Acciones y actividades	26
Un plan como herramienta de planificación: razones de algunos fracasos	10	Paso 7. Recursos e insumos	27
Nudos/problemáticas de los planes/proyectos compartidos (que a su vez contienen sus posibilidades de desarrollo)	11	Paso 8. Impacto	28
Desafíos para elaborarlo	12	Paso 9. Análisis de viabilidad (y aplicabilidad)	29
Algunas condiciones que hacen al proceso de elaboración de un plan	13	Paso 10. Evaluación	30
Enseñanzas generales del trabajo en planes/proyectos	14	Paso 11. Elaboración del presupuesto (si corresponde)	32
Desafíos	15	Paso 12. Cronograma de ejecución (un año)	32
3. Fases y componentes	17	Paso 13. Diseño operativo general del plan a un año	33
Paso 1. Hacia la elaboración de un diagnóstico de situación (fundamentación o justificación del plan de acción)	18	4. Para saber más	35
Paso 2. Hacia la elaboración de un diagnóstico de situación (fundamentación o justificación del plan)	20		
Paso 3. Hacia el diagnóstico. Situación de llegada y de partida del área de interés. Segunda instancia	21		

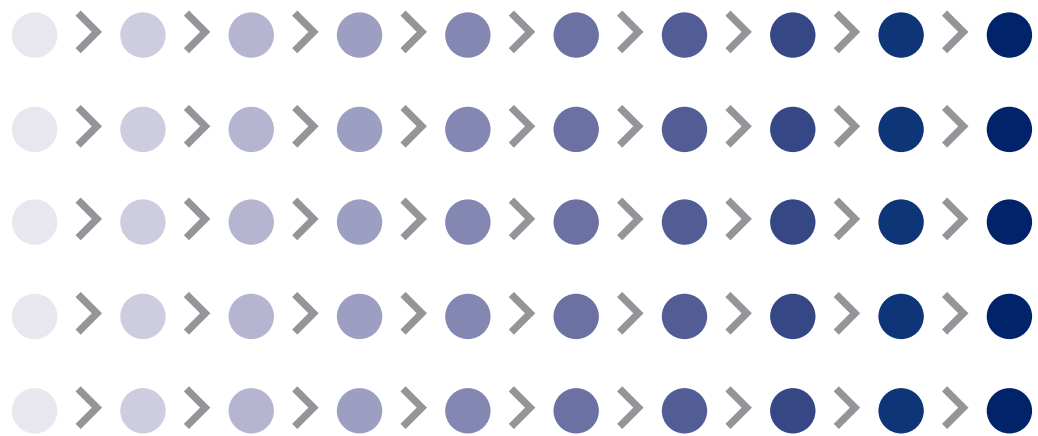
Guía metodológica para la elaboración de proyectos/planes de acción participativos en centros de enseñanza secundaria

Consejo de Educación Secundaria
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF Uruguay

Autor: Guillermo Pérez Gomar Brescia

Coordinación institucional por CES/ANEP: Nelly Díaz
Coordinación de la publicación: Carla Conteri
Corrección de estilo: María Cristina Dutto
Diseño gráfico editorial: Leticia Pérez del Castillo
Impresión: Mastergraf
Primera edición: junio de 2016

UNICEF Uruguay
Bulevar Artigas 1659, piso 12
Montevideo, Uruguay
Tel (598)2403 0308
e-mail: montevideo@unicef.org
www.unicef.org/uruguay



1. Una guía a partir de la experiencia

1.

Durante 2015, en el marco de las políticas del CES-ANEP y con el apoyo de UNICEF, se desarrolló el curso de formación para directores denominado *Elaboración de planes de acción en los centros educativos para el acompañamiento a las trayectorias estudiantiles*. Sus objetivos fueron reflexionar acerca de la importancia y las posibilidades de elaborar planes de acción que aborden problemáticas del centro, brindar herramientas concretas para desarrollar dichos planes y ofrecer a los participantes un espacio para diseñar sus propuestas.

Esta guía metodológica resume los principales contenidos y estrategias que se trabajaron en el curso. Asimismo, recoge la experiencia de trabajo en proyectos que se impulsan desde 2012 en el Espacio de Participación del CES, a través de sus instancias de formación y de acompañamiento a las propuestas de los centros.

Como toda guía que se precie de tal, constituye una orientación, no un recetario. Cada lector podrá incorporar o utilizar aquellas conceptualizaciones que considere más pertinentes según su realidad o entender. Lo que aquí se presenta se nutre tanto de diferentes metodologías de elaboración de planes o proyectos como de la experiencia de implementación en situaciones reales. Es una propuesta que encuentra su validación en las prácticas de los centros y los resultados que obtienen, lo que quizás constituya su mayor riqueza.

Finalmente, vale una aclaración: no se trata de la elaboración de un proyecto de centro tal como comúnmente lo entendemos y sobre el cual existe una extensa bibliografía en diferentes formatos. Se trata de una guía que puede servir tanto para elaborar planes de acción a partir de problemas concretos (en este caso, con un horizonte no menor de tres años) como para desarrollar proyectos de menor alcance referidos a diferentes áreas de la vida organizacional de un liceo.

En este sentido es preciso dejar claro que *pensar un plan* significa e implica mucho más que un ritual burocrático para satisfacer las demandas que periódicamente emanan de las administraciones de turno. Es una oportunidad única de apropiarse de la vida del centro y, por lo tanto, de construir autonomía. Es una ocasión para dotar de sentido a lo que diariamente se realiza en los liceos y, por supuesto, para priorizar en su elaboración a los estudiantes, la razón principal y última de la existencia de las organizaciones escolares.¹

¹ Más allá de los diferentes significados que poseen un plan y un proyecto (el primero suele tener una dimensión mayor, entre otras cuestiones), en esta guía utilizaremos ambos conceptos en forma indistinta.

2. Algunas precisiones conceptuales

Supuesto de partida: pensar un proyecto es una práctica de planificación en un centro educativo, con el objetivo de generar cambios

De este supuesto se desprenden cuatro componentes conceptuales:

a. Componente *planificación*: significa que será preciso atender diferentes enfoques y sobre todo recuperar aprendizajes de la práctica, algunos de los cuales se mencionan más adelante.

La posibilidad de elaborar un plan o proyecto nos remite al campo conceptual de la planificación y, sobre todo, desde nuestra concepción, al del cambio educativo (que lo trasciende). ¿Es posible planificar para cambiar? Un proceso de cambio ¿qué estrategias de planificación requiere? ¿Qué niveles de planificación es posible distinguir y cuáles han sido sus resultados?

Desde la política curricular de los noventa y al influjo de la reforma educativa española, se distinguieron diferentes niveles de concreción curricular: “uno central (estatal), otros intermedios a través de las herramientas denominadas Proyecto Educativo de Centro y Proyecto Curricular de Centro, hasta el más concreto que es la Programación de Aula y el desarrollo de ejes transversales”.

Por ejemplo, en el caso argentino se impulsó el llamado Proyecto Educativo Institucional o Proyecto Curricular Institucional. En el caso de Uruguay, principalmente por influencia de esas dos experiencias, convivieron diversos enfoques: planes, programas de asignaturas, proyectos de centro, disciplinares, interdisciplinarios, etcétera. También en esa década se vivió un fuerte impulso a la planificación institucional con énfasis en la gestión del centro (Proyecto Pedagógico Institucional y otros nombres, desde un paradigma estratégico).

En la actualidad sobreviven algunas de esas estrategias y herramientas de planificación, aunque nos enfrentamos a un escenario de dispersión tanto terminológica/conceptual como de niveles y de campos de planificación. Así se menciona la posibilidad de implementar un Plan Nacional de Educación (campo *políticas educativas*), la construcción de perfiles de egreso (campo *diseño curricular*), el proyecto curricular de centro (idem), el desarrollo de competencias (estrategias de enseñanza), etcétera.

La posibilidad de elaborar un plan o proyecto nos remite al campo conceptual de la planificación y, sobre todo, desde nuestra concepción, al del cambio educativo (que lo trasciende).

En relación con esta guía es preciso recordar, tal como sostiene Aguerro, que el soporte en el cual se apoya la planificación es el *conocimiento*: transformaciones en su concepción generan a su vez alteraciones en los modos de entender y de ejercer el planeamiento. En este sentido, la autora reconoce al menos tres perspectivas: “[...] el positivismo que ha dado lugar al planeamiento normativo; el pensamiento dialéctico del cual surge el planeamiento situacional y el debate actual sobre el pensamiento complejo que abre un interrogante acerca de cuáles serán los nuevos modelos de planificación que se desarrollarán con esta base” (Aguerrondo, 2007).

Se trata, en definitiva, de atender *problemas institucionales* cuyo eje se encuentra en lo *pedagógico*, que engloba lo curricular entendido en sentido amplio. Para esto será preciso considerar algunos elementos de teoría de la planificación.

b. Componente *gestión*: todo intento de planificación (y la implementación de lo planificado) involucra aspectos de gestión. Por lo tanto, es preciso considerar una concepción de gestión (teoría de la gestión educativa).

c. Componente *centro educativo*: la planificación se realiza en un tipo de organización que posee sus propias características, la organización escolar. Habrá pues que considerar cuáles son (teoría de la organización escolar).

d. Componente *cambio*: se planifica para superar situaciones que se identifican como problemáticas. Esto significa un intento de transformación en el marco de una organización escolar. Por lo tanto, será preciso también comprender el cambio educativo y sus particularidades (teoría del cambio educativo).

A tener en cuenta: algunos problemas de la relación entre planificación y gestión

1. El enfoque tradicional o positivista siempre se preocupó por planificar, organizar, ordenar y controlar; de alguna manera, sostiene la creencia de que la planificación puede controlar la realidad (lo planificado será lo que ocurrirá).

En relación con esta guía es preciso recordar, tal como sostiene Aguerro, que el soporte en el cual se apoya la planificación es el conocimiento.

Cualquier intento de planificación requiere prestar atención al componente humano.

2. Cualquier intento de planificación requiere prestar atención al *componente humano*. Desde la visión dominante se aplican miradas conductistas (en cuanto a la motivación, las relaciones humanas y las razones de satisfacción).
3. Es así que fenómenos organizacionales complejos se convierten en aspectos *controlables* o manipulables, como el clima institucional, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la eficacia organizacional (todos se convierten en cuestiones “científicas”).
4. Existen sin embargo otras *maneras* de comprender la vida organizacional y, por lo tanto, los modelos y las miradas de la planificación, que derivan de las perspectivas fenomenológicas y críticas.
5. Los puntos *clave* donde encontramos las mayores diferencias son las concepciones sobre la organización escolar, los problemas de la administración y cuál es la práctica administrativa válida.
6. De ahí que encontremos diferencias entre entender la gestión como *técnica de control* (gestión organizativa) o como *gestión pedagógica*.

Un plan como herramienta de planificación: razones de algunos fracasos

- No obedecen a un proceso de planificación sentido y pensado.
- Por lo tanto, presentan la ausencia de un *encuadre*.
- Las condiciones laborales de los involucrados.
- La dirección no apoya como prioridad.
- No se realiza un análisis profundo de su viabilidad, sobre todo política.
- La cultura institucional hegemónica del centro educativo.
- Escenarios no deseables: ritualización de los planes/proyectos, pérdida de sentido, banalización...o existencia de un *activismo proyectista*.
- Débil articulación con las prioridades institucionales.
- Otras razones (agregar las que considere).

Nudos/problemáticas de los planes/proyectos compartidos (que a su vez contienen sus posibilidades de desarrollo)

a. *Problema del alcance*. ¿Qué alcance debe tener un plan respecto a la vida del centro? A priori es difícil de establecer. Lo que sí sería conveniente considerar es que su elaboración se sitúa en un marco amplio que engloba tanto las prácticas institucionales (a veces asociadas con lo que denominamos *gestión*) como la gestión curricular, que es por excelencia el campo/espacio del cambio educativo. De ahí que sea necesario considerar ambas dimensiones y articularlas.

b. *Problema de la mirada*. La elaboración de un proyecto es una oportunidad única de pensar el centro como totalidad. Más allá de su alcance, es importante que se articule con una mirada *estratégica* de las prácticas del centro: es decir, que *sume* en una dirección u horizonte que colabore en el tránsito hacia él.

c. *Problema del enfoque*. Al mismo tiempo, es preciso situar dicho plan en el marco de un enfoque de *proyecto cultural* de centro. Esto es, entender al liceo como totalidad y el currículo como el conjunto de *vivencias culturales ofertadas*, que trasciende las asignaturas y sus contenidos (concebir el centro como un conjunto de *relaciones*).

d. *Problema de los componentes*. Al elaborar un plan es preciso incorporar aspectos políticos, sociales y, sobre todo, culturales, todos ellos integrantes de la dinámica propia, única e intransferible de un centro.

e. *Problema de gobierno y poder*. Un plan es también una propuesta que afecta al gobierno del centro, en este caso con una visión participativa que significa una gestión escolar integrada, al menos en lo que refiere a tres aspectos: el ámbito educativo (en relación con la formación ciudadana), el ámbito pedagógico (que involucra las prácticas pedagógicas y los aprendizajes) y el ámbito organizacional (centrado en los estudiantes, razón de la existencia de los centros).

f. *Problema del sentido*. Se trata de construir un sentido para el plan a elaborar, a efectos de que no se convierta en un ritual. Para abordarlo es preciso realizar una identificación colectiva de problemas, cuyo eje esté en el centro y en *nuestras prácticas*.

La elaboración de un proyecto es una oportunidad única de pensar el centro como totalidad. Más allá de su alcance, es importante que se articule con una mirada estratégica de las prácticas del centro.

Desafíos para elaborarlo

- Cómo articular *metas* compartidas, al menos provisionarias, pero sentidas.
- Realizar un análisis colectivo de la *cultura* del centro (cómo son las cosas y cómo podrían ser; cuáles son las maneras de ver y de hacer).
- Qué *estrategias* seguir para arribar a algún lugar.
- Un análisis de los *agentes* involucrados y su *lugar/espacio* (abordar situaciones de poder y sus lógicas de acción).
- Considerar a las personas y sus *resistencias*: temores, amenazas, beneficios no percibidos, clima de baja confianza, relaciones interpersonales deterioradas (recordar que las personas no se resisten a los cambios, sino que se resisten a ser cambiadas).
- Análisis de *viabilidad* del proceso (la realidad de lo posible en situaciones institucionales concretas).
- Análisis de las *prácticas institucionales* (sobre todo en las aulas, pero no solo). Eje: la *participación*.
- Imaginar *escenarios* posibles.
- Considerar los problemas como *oportunidad* de trabajo colectivo.
- Abordar la pregunta fundamental: *¿qué es lo que vale la pena hacer?* (planificar siempre es una hipótesis; ¿cuáles son *nuestros* problemas?).
- Capacidad de darle *sentido* al trabajo en forma colectiva.
- Capacidad de construir *autonomía* (que siempre es un proceso de conquista respecto a lo normado). Un plan puede ser un modelo dentro del centro.
- Construir sentido de *propiedad*. Eje: el poder, relaciones interpersonales y relaciones institucionales.
- Revalorizar el conocimiento basado en la *experiencia*.
- Considerar el *diálogo* y la *participación* como bases de su elaboración (relaciones dialógicas, comunidad de aprendizaje, escuelas democráticas, proyecto cultural).

Abordar la pregunta: ¿qué es lo que vale la pena hacer?

- *Evaluación* (del plan/proyecto): ¿cómo se evaluará, cuándo, con qué instrumentos, etcétera?

Algunas condiciones que hacen al proceso de elaboración de un plan

- Es importante que se adapte al contexto (un plan *situado*). Esto significa, entre otras cosas, generar espacios de participación en su elaboración y contar con los medios necesarios para implementarlo.
- Compartir *códigos* entre los involucrados: sobre el significado de las palabras, sobre el sentido del plan (trascender las dimensiones técnicas) y sobre los logros que se espera alcanzar (el significado de las prácticas pedagógicas y sus resultados). La construcción de significados en común es un desafío fundamental.
- Condiciones de carácter *epistemológico*: cuestionar la racionalidad dominante (conocimiento académico) y valorar la experiencia docente.
- Condiciones sobre la *cultura profesional*: dejar de lado el expertismo académico como único fundamento de la práctica (lo que implica ser protagonista del cambio).
- Condiciones de carácter *subjetivo*: crear nuestras propias situaciones, recuperar *el deseo*, partir de sí mismo (mi experiencia, reconocerse como sujeto).
- Resaltar el valor de *lo colectivo* frente al individualismo posesivo (recuperar la responsabilidad colectiva). Ser parte de un proyecto en común en un centro que genera conocimiento.

La construcción de significados en común es un desafío fundamental.

Ejercicio

Objetivo: Reflexionar acerca de las condiciones en *nuestros centros* para desarrollar un plan que implique una situación de cambio, a partir de lo anterior. Para ello se sugiere:

1. Listar las condiciones que se creen necesarias e imprescindibles.
2. Reflexionar acerca de cuáles existen hoy y cuáles no.

Enseñanzas generales del trabajo en planes/proyectos

A partir de la experiencia de trabajo en proyectos en los liceos,² es posible resumir algunos aprendizajes que también sirven como orientación en el momento de su elaboración e implementación:

1. Los centros necesitan *tiempo* para desarrollar sus propuestas; al menos un año lectivo.
2. Una buena *formación* en metodología de proyectos desde una perspectiva flexible y adecuada al contexto del centro no asegura su implementación exitosa, pero ayuda mucho.
3. Los centros tienen capacidades internas, pero *solos no pueden*. Hay que potenciarlos mediante un proceso de acompañamiento que lo sostenga.
4. Es necesaria cierta dosis de presión y *reconocimiento* desde el sistema, que adopte la forma que sea, pero que siempre tenga respeto por una actividad que es voluntaria.
5. La actual estructura del *puesto de trabajo docente* a veces no permite los tiempos que es necesario dedicarle al proyecto. Las horas de coordinación son el espacio privilegiado para ello y hay que aprovecharlas al máximo.
6. Participar de un proyecto es un acto de *compromiso y responsabilidad* institucional. Las *personas* son el factor clave. Es preciso educar el *deseo* de que el estado de situación cambie y mostrar cómo se logran resultados positivos.
7. Lo afectivo tiene un papel muy importante. Los *vínculos interpersonales* hacen a la posibilidad del plan/proyecto.
8. El proyecto es un factor de construcción de *identidad del centro*, si se implementa en forma articulada y si se perciben sus resultados y cómo estos colaboran en la superación de problemáticas del centro.

² Pérez Gomar Brescia, G. (2014). "Estudio cualitativo sobre la implementación e impactos de los 31 proyectos institucionales del Espacio de Participación del CES/ ANEP. Informe final de consultoría". Montevideo: UNICEF.

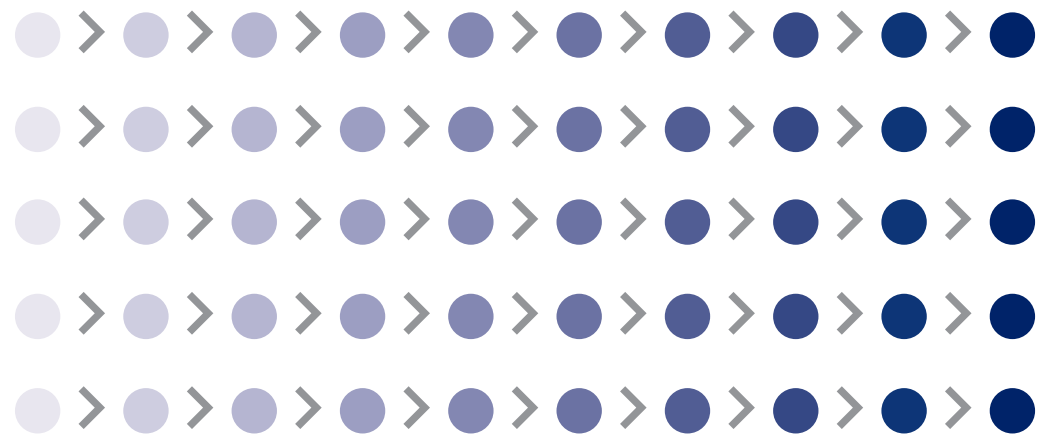
9. La viabilidad del proyecto no está dada a priori; es un proceso de construcción que requiere *estrategias institucionales*.

Desafíos

Finalmente, y con un encuadre más amplio, es necesario considerar algunos desafíos que se plantean al momento de impulsar la dinámica de trabajo en planes/proyectos institucionales.

1. *El desafío de los apoyos*. Implementar proyectos requiere un sistema de apoyos que obviamente trasciende las posibilidades de un centro en particular.
2. *El desafío de la formación*. Es preciso realizar esfuerzos de formación para que los docentes involucrados logren incorporar una visión global de la institución (evitar el *activismo*).
3. *El desafío de la mirada institucional*. Incorporar una visión global de la institución a efectos de evitar proyectos que incorporen todas las actividades que el liceo realiza con los estudiantes. Son proyectos *todo incluido* que se convierten en una lista de actividades y acciones.
4. *El desafío metodológico y terminológico*. Clarificar la actual confusión terminológica entre los términos *proyecto de centro*, *proyecto institucional*, *proyecto de participación* y otros por el estilo.
5. *El desafío del rol docente*. Cómo romper con una tradición de trabajo: el docente en su aula y desde una asignatura.
6. *El desafío de la continuidad de la experiencia*. Cuando los proyectos terminan es cuando realmente "comienzan". Paradoja: alcanzar ciertos objetivos es la base, el inicio de otros desafíos que hay que abordar y retomar (se trata de un proceso de acumulación y aprendizaje institucional).
7. *El desafío de los compromisos*. Un proyecto es una expresión de *deseo* de cambio. Para que movilice se requiere un compromiso constante, estable, al menos mientras el proyecto se desarrolla. Es preciso mejorar su evaluación (resultados) y el reconocimiento por el sistema.

Cuando los proyectos terminan es cuando realmente "comienzan".



3. Fases y componentes

3.

Nos referimos a planes con un horizonte de tres años, en los que el primer año se planifica sobre la base de la identificación y el abordaje de problemas.

A continuación se presentan las principales fases y sus componentes para elaborar un plan de acción en un centro educativo en el marco de esta guía. Nos referimos a planes con un horizonte de *tres años*, en los que el primer año se planifica sobre la base de la identificación y el abordaje de *problemas*. Los componentes a desarrollar son los siguientes:

1. Justificación: elaboración de un diagnóstico (tres instancias)
2. Identificación y análisis de un problema
3. Determinación de objetivos
4. Actividades y acciones
5. Recursos e insumos
6. Impacto esperado
7. Análisis de viabilidad
8. Evaluación
9. Presupuesto y costos
10. Cronograma de actividades y acciones
11. Diseño operativo del plan (matriz)

Paso 1. Hacia la elaboración de un diagnóstico de situación (fundamentación o justificación del plan de acción)

Este paso tiene como propósito comenzar a definir el punto de partida en el área de interés y de intervención (acción a tres años). Para ello, se recomienda realizar las siguientes actividades:

- a. Elaborar una lista de posibles áreas de interés para realizar un plan de acción (a tres años), de acuerdo con la realidad del centro. Algunos posibles ejemplos de áreas son: curricular, trayectorias estudiantiles, participación, coordinación docente, aprendizajes, desafiliación/deserción, repetición.
- b. Seleccionar una, que se considere la más importante, viable y ur-

gente de abordar (desde el punto de vista estratégico). Tener en cuenta que cualquier área siempre está en relación con el resto (se la distingue a efectos de focalizar), como también la viabilidad de desarrollar en ella estrategias pedagógicas innovadoras.

- c. Reflexionar sobre el sentido de realizar un plan en dicha área. Para ello, se propone una serie de afirmaciones sobre lo que un plan/proyecto puede ser:³
 - un diseño que otorga coherencia
 - un acuerdo de trabajo
 - una movilización de los actores en torno a ciertas prioridades
 - una estrategia para mejorar la vida cotidiana de lo que allí estudian y enseñan
 - un encuadre del trabajo institucional
 - una señal de identidad institucional
 - una voluntad colectiva
 - la expresión de deseos de un grupo
 - una metodología para la definición y construcción colectiva de micropolíticas institucionales
 - una política institucional
 - una metodología para abordar problemas
 - un distribuidor de poder
 - la expectativa de un cambio real
 - un componente utópico y, simultáneamente, organizador de lo cotidiano.

A partir de esto, y de otras *definiciones* que se puedan agregar, elaborar su respuesta acerca de lo que es un plan en el marco de su experiencia.

Tener en cuenta que cualquier área siempre está en relación con el resto.

³ Basado en Frigerio, G., y Aguerro, I. (1996). *El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos*. Buenos Aires: Santillana (pp. 24-27).

Caracterizar, en pocas palabras, lo que quiere hacerse en el plan.

A tener en cuenta

- *Denominación del plan (título).* Caracterizar, en pocas palabras, lo que quiere hacerse en el plan. No confundir con el enunciado de un problema (*falta de...*) ni con su solución (*desarrollo integral de...*). Es el punto de partida.
- *Descripción del plan* (qué se quiere hacer). Ampliar en sus aspectos esenciales la información que proporciona la denominación, para que el lector pueda conocer lo fundamental de él.
- *Fundamentación o justificación.* Exponer por qué se hace, la razón de ser y el origen del plan a tres años (*propósito general*). Tres requisitos:
 - Hay que explicar la *prioridad y urgencia* de la situación para la que se busca solución.
 - Hay que *justificar* por qué este plan que se formula es la propuesta de solución más adecuada o viable para enfrentar esa situación.
 - Hay que hacer ver su *pertinencia pedagógica*.
- Para iniciar el diagnóstico (o situación de partida), hay que comenzar preguntándose, buscar información y definir con precisión *el área de interés/intervención y su problemática general*.
- La fundamentación está integrada por estos aspectos (información, área de interés/intervención y problemáticas asociadas).

Paso 2. Hacia la elaboración de un diagnóstico de situación (fundamentación o justificación del plan)

El siguiente paso tiene como propósito definir el punto de partida en su área de interés y de intervención. Para ello, realizar las siguientes actividades:

- Elaborar una lista de preguntas sobre lo que quisieran saber del área elegida (utilizar la tabla).
- Clasificarlas según la escala y anotar si esa información está disponible o no.

- Seleccionar las tres o cuatro preguntas que consideren las más importantes y en cada caso indicar el motivo de esa relevancia y para qué sería útil contar con dicha información.

Pregunta	Muy importante	Importante	Poco importante	Disponible

Paso 3. Hacia el diagnóstico. Situación de llegada y de partida del área de interés. Segunda instancia

Este paso tiene como propósito avanzar en la definición de su área de interés o de acción y en la situación en que se encuentra.

Con base en el área seleccionada y en el sentido que le encuentran a la realización de un plan:

- Definir en términos generales hacia dónde quieren ir (lo que es el horizonte de su plan, el propósito general). Recordar que el plan es a tres años.
- Definir en términos generales la *situación de partida* (dónde estamos hoy).

Se trata de elaborar un *diagnóstico básico* que esté referido al *hacia dónde se quiere ir*. Para ello, retomar las preguntas que se consideraron más importantes en el paso anterior e incluir la información (datos) que esté disponible a efectos de darle sustento.

Se trata de elaborar un diagnóstico básico que esté referido al hacia dónde se quiere ir.

A tener en cuenta

- La descripción de la situación inicial o *diagnóstico* se refiere al área definida previamente, en la cual se intenta pensar un plan o proyecto. No se trata de hacer una lectura de toda la realidad organizacional.

- Es importante contar con información a efectos de que dicha lectura se objetive lo más posible, así como también para que posea evidencias sólidas.

Paso 4. Diseño de un diagnóstico: identificación y análisis de un problema. Tercera instancia

El propósito de este paso es identificar claramente un problema a trabajar en el área antes elegida para llevar a cabo su plan.

El propósito de este paso es identificar claramente un problema a trabajar en el área antes elegida para llevar a cabo su plan.

Al finalizarlo, estarán en condiciones de describir un plan a un año (qué se quiere hacer) y su fundamentación o justificación (por qué se hace, la razón de ser y origen del plan). Los pasos para ello son:

- Retomar la situación inicial en el área de intervención en la cual desarrollarán el plan a tres años y justificar la elección según lo expresado.
- Identificar de forma clara y explicar brevemente un *problema* en dicha área, de acuerdo a la situación inicial (considerar la urgencia/prioridad de atenderlo con una visión estratégica en el plazo de un año). Para esto puede ser preciso consultar al resto de la comunidad del centro (docentes, estudiantes), ya que la identificación de un problema es una tarea colectiva.
- Una vez construido el problema, analizar sus posibles causas (paso previo a confeccionar un plan de acción).
- Analizar los efectos más importantes del problema en cuestión (ídem).
- Establecer qué prioridad se concede a la solución de ese problema (razones pedagógicas).
- Finalmente, redactar todo el proceso y establecer claramente qué se quiere hacer (descripción), por qué y para qué (justificación).

Estos puntos tienen que apoyarse en el diagnóstico realizado (integrado por la situación inicial del área de intervención, el problema detectado, información y datos, posibles causas y efectos), que es el origen del plan.

A tener en cuenta

- Considerar que el abordaje del problema se realizará en el plazo de un año.
- Tener en cuenta que los problemas:
 - Son relativos; se trata de situaciones evitables e inaceptables.
 - Su valoración y selección tiene que ver con la importancia que les da cada agente y de su capacidad de actuar sobre ellos.
 - Para precisarlos hay que identificar los efectos (resultados) y las causas.

Ejemplo de la relatividad de los conceptos:

Problema 1: Alto índice de rotación de docentes

Causa: Privilegio del aspecto económico.

Efecto: Contratación de docentes a corto plazo y con bajos salarios.

Descriptor: Índice de rotación de 65%.

Problema 2: Deterioro de la calidad académica

Causa: Contratación de docentes a corto plazo y con bajos salarios.

Efecto: Docentes con poco estímulo e interés por la *calidad académica*.

Descriptor: Deterioro del rendimiento estudiantil.

Apreciar cómo el efecto de un problema (en este caso, el 1) puede ser, a su vez, la causa de otro problema (en este caso, el 2). Esto significa que la identificación de un problema es una construcción colectiva y que sus conceptos son relativos. La clave está en una buena fundamentación.

- *Problema* se define como la brecha entre la situación actual y la situación ideal, ya definidas.
- Para identificar el problema sobre el cual se actuará, se recomienda:

Apreciar cómo el efecto de un problema (en este caso, el 1) puede ser, a su vez, la causa de otro problema (en este caso, el 2).

No confundir el problema con la ausencia de una solución.

- Formularlo en estado negativo (alto índice de repetición).
- Analizar sus causas y efectos (usar un diagrama de árbol de causas y efectos).
- No confundir el problema con la ausencia de una solución. No es lo mismo decir que faltan docentes (ausencia de solución) que decir que existe un alto índice de repetición (problema).

Analizar efectos:

- Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, para verificar su importancia y la necesidad de buscar soluciones (en un diagrama se escriben hacia arriba).
- Si se determina que los efectos son importantes y se llega a la conclusión de que el problema amerita una solución, entonces se procede a analizar sus causas.

Analizar causas:

- A partir del problema central se identifican todas las causas que pueden originar el problema y se les sigue la pista (en un diagrama se escriben hacia abajo).
- Es importante determinar el encadenamiento que tienen esas causas (cadena causal). Hay que tratar de llegar a las causas primarias e independientes entre sí que se piensa están originando el problema, porque será sobre ellas que se intervendrá (realización de acciones para superarlas).

Paso 5. Situación que se espera alcanzar con el plan de acción a un año (objetivos, indicadores de logro y beneficiarios)

El propósito de este paso es delinear con precisión la situación que se espera alcanzar con el plan de acción a un año. Para ello:

- Retomar parte de su justificación y describir en dos o tres párrafos cómo se supone que deberían ser las cosas en términos ideales, pero a la vez razonablemente realizables, una vez culminado el plan de acción.

- Expresarlo en términos de objetivo general (recordar que tiene relación directa con el problema identificado).
- A partir de él, definir los objetivos específicos del plan (no más de tres).
- Establecer indicadores de logro para cada uno de los objetivos específicos. Esto significa definir a través de qué fenómenos *observables* y sistematizables se podrá establecer, al final del plan, en qué grado se alcanzó cada uno de los objetivos específicos.
- Establecer quiénes serán los beneficiarios del plan (los directamente favorecidos por su implementación).

A tener en cuenta

- *Explicitar los objetivos* es responder a la pregunta de *para qué se hace*. Conforman el elemento fundamental, ya que expresan los logros definidos que se procura alcanzar.
- Su buena formulación es garantía de un buen plan, ya que a partir de los objetivos se da coherencia al conjunto de actividades, costos, estrategias, tiempos, etcétera.
- Se escriben con verbos en infinitivo.
- No hay que confundir los objetivos (el fin deseado) con los medios para alcanzarlos. Por ejemplo, *promover, coordinar, realizar una investigación...* hacen referencia a medios; no deben usarse para definir objetivos.
- El *objetivo general* es el propósito, la finalidad central del plan (tiene relación directa con el problema).
- Los *objetivos específicos* son especificaciones o pasos que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general (relación directa con actividades):
 - Es lo que se propone lograr: transmite cuáles son los productos esperados. ¿Qué resultados se espera obtener con el plan?
 - Son pensados como un camino/medio para lograr un objetivo general (fin).

Explicitar los objetivos es responder a la pregunta de para qué se hace.

Los objetivos específicos deben ser estratégicos, concretos, medibles, comparables y factibles.

- Deben ser coherentes con el objetivo general.
- Son fases de un proceso: para alcanzar uno se requiere alcanzar otro anterior.
- A la vez, los objetivos específicos deben ser:
 - *Estratégicos*: se deben alinear con el general.
 - *Concretos*: definidos de forma clara y precisa para ser comprendidos y para evitar posibles desviaciones en el desarrollo del plan.
 - *Medibles y comparables*: formulados de tal modo que su cumplimiento se pueda verificar.
 - *Factibles*.
- Indicadores de logro (se refieren a los efectos del problema):
 - Indican cuánto se quiere hacer.
 - Son necesarios para que los objetivos adquieran carácter operativo. Indican cuánto se quiere lograr con la realización del plan en un plazo determinado (un año).
 - Operacionalizan los objetivos. Establecen los efectos esperados en un tiempo determinado.
 - Son específicos, medibles, apropiados al problema, realistas y tienen temporalidad.
 - Ejemplo: *Al final del plan, el 75% de los docentes deberán haber sido formados.*

Paso 6. Acciones y actividades

El propósito de este paso es establecer con toda precisión *las acciones* a través de las que se desarrollará el plan a un año. Para ello:

- a. Establecer de manera global el *conjunto de acciones* que incluirá el plan.
- b. Justificar de qué modo cada una de las acciones contribuye al logro de los objetivos específicos definidos. Numerarlas como *acción*

1, acción 2, etcétera, e indicar a cuáles de los objetivos está dirigida cada acción. Se debe verificar que existan acciones directamente vinculadas a cada uno de los objetivos específicos.

- c. Describir detalladamente en qué consistirá cada una de las acciones, los momentos en que tendrán lugar (etapa del plan), su duración y periodicidad, los contenidos, los destinatarios y/o participantes y los responsables, los resultados esperados y todo detalle o característica que ayude a definir con precisión las acciones que conformarán el plan.

A tener en cuenta

- La ejecución *secuencial e integrada* de diversas actividades es lo que materializa la realización del plan. Es lo que nos permite alcanzar los objetivos propuestos.
- Debe explicarse la forma en que las actividades se organizan, suceden, complementan y coordinan, de modo que su encadenamiento no sufra desajustes que influyan negativamente en la realización del plan.
- Es preciso especificarlas, distribuirlas en un cronograma, ordenarlas y sincronizarlas, e indicar sus insumos y responsables.
- No se trata de un simple listado, sino de establecer un curso o trayectoria.

Paso 7. Recursos e insumos

El propósito de este paso es establecer quiénes y con qué se realizará el plan (insumos).

Según el alcance del plan (esta es una guía que tendrá que adaptarse al plan), realizar lo siguiente:

- a. Para cada acción, distinguir con exactitud los recursos —personas, materiales, técnicos, etcétera— que serán necesarios.
- b. Elaborar una tabla que permita una visión global de estos elementos.

El propósito de este paso es establecer quiénes y con qué se realizará el plan.

Acciones	Personas	Recursos materiales

A tener en cuenta

- A partir de las acciones, se trata de establecer quiénes y con qué se realizará el plan. Son los *insumos* para lograr los objetivos.
- Se distinguen:
 - *Humanos*: personas, formación, funciones, responsabilidades y distribución del trabajo.
 - *Materiales*: equipos, infraestructura, etcétera.
 - *Financieros*: fuentes de financiación, sus fondos, quién financia qué (referidos también a las actividades).

Paso 8. Impacto

El impacto hace referencia a los efectos acumulados del plan a largo plazo.

El propósito de este paso es definir cuál es el impacto esperado con el plan a un año. Recordar que el impacto hace referencia a los efectos acumulados del plan a largo plazo, o sea, los efectos finales (se vincula con el propósito del plan a tres años).

Establecer al menos dos impactos esperados con el plan a un año.

A tener en cuenta

- Se refiere a los *efectos* acumulados del plan a un año en la población destinataria, a largo plazo y asociados a los efectos finales (cómo aportan al plan a tres años).
- Se establece en la finalidad/propósito del plan a tres años (y trasciende sus objetivos).
- Para formularlo es necesario:
 - a. que justifique debidamente el plan de un año y sus objetivos;

- b. que sea posible verificarlo;
- c. que constituya preferiblemente un único fin.

- Ejemplo: *Mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.*

Paso 9. Análisis de viabilidad (y aplicabilidad)

El propósito de este paso es hacer un análisis de viabilidad del plan a un año que se está elaborando. Más allá de su diseño, es esencial analizar las posibilidades de que el plan pueda ser realmente implementado, que sea viable.

El análisis de viabilidad contiene dos aspectos básicos: la viabilidad organizativa y la viabilidad política.

La primera está referida a la existencia de los medios necesarios para llevar adelante el plan. Involucra preguntas tales como: ¿disponemos de los recursos humanos?, ¿contamos con personas capaces y con tiempo necesario para participar en las actividades propuestas?, ¿contamos con el dinero para financiar los diversos insumos que se precisan? En síntesis: ¿tenemos la capacidad organizativa para encarar el plan?

La viabilidad política está referida a la existencia de voluntad en los diferentes actores involucrados para participar y/o apoyar las acciones del plan. Es preciso preguntarse: ¿recibirá el apoyo de las autoridades de la institución?, ¿de todas ellas o de una parte?, ¿cuáles son los grupos de actores que estarán directamente involucrados?, ¿qué actitudes puedo esperar que el plan genere en ellos?, ¿qué otros actores, sin estar directamente involucrados, pueden verse favorecidos o amenazados por la realización del plan? En síntesis: ¿qué apoyos o qué conflictos pueden generarse en torno a la implementación del este plan a un año?

A partir de esto:

- a. Detallar todos los medios y condiciones necesarios para la realización del plan y evaluar si están disponibles o no.
- b. Detallar los grupos de actores que estarán directamente involucrados en el plan y los que serán afectados por él. Si es necesario, anticipar sus posibles actitudes y reacciones ante el plan.

Más allá de su diseño, es esencial analizar las posibilidades de que el plan pueda ser realmente implementado, que sea viable.

- c. Si corresponde, elaborar un conjunto de estrategias a través de las cuales construirán la viabilidad del proyecto (capitalizar apoyos, conseguir los medios, trabajar las resistencias, etcétera).

A tener en cuenta

- La *viabilidad* se refiere a distintos conceptos: económica, organizativa/institucional (técnica), política (agentes).
- Es importante realizar un análisis de los agentes clave involucrados.
- La *aplicabilidad* se relaciona con la viabilidad y con el alcance de la propuesta (si esta es aplicable).

Paso 10. Evaluación

El propósito de este paso es prever de qué modo y a partir de qué información se va a evaluar el plan a un año.

El propósito de este paso es prever de qué modo y a partir de qué información se va a evaluar el plan a un año, tanto durante su desarrollo como cuando finalice. Es decir, cómo se evaluará el alcance (logro) de sus objetivos específicos.

A los efectos de organizar la evaluación de un plan, es preciso, por una parte, contar con información sobre dos aspectos:

- Los *procesos* a través de los cuales el plan se lleva adelante.
- Sus *resultados* concretos.

Por otro lado, es preciso contar con dos tipos de información:

- Las percepciones y opiniones de los agentes involucrados.
- Otros datos que permitan apreciar los avances y logros, más allá de esas opiniones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la tarea a realizar consiste en:

1. Indicar los dos o tres momentos principales en que se evaluará la marcha del plan.
2. Para el primer momento (y el segundo, si corresponde) indicar:
 - a. Actores que serán consultados y modalidad de participación.

- b. Aspectos sobre los que serán consultados y tipo de instrumento de consulta.

- c. Indicadores de avance del plan sobre los que se producirá información y tipos de instrumentos que se emplearán para ello (si corresponde, proceso de monitoreo).

3. Para el último momento (evaluación final del proyecto), detallar:

- a. Actores y modalidad de participación.
- b. Aspectos sobre los que serán consultados y tipo de instrumento de consulta.
- c. Indicadores de logro de los objetivos específicos del plan.
- d. Instrumentos a emplear (si corresponde).

En todos los momentos de evaluación es preciso tener presentes los indicadores elaborados, tanto en relación con el diagnóstico de la situación como con los objetivos específicos.

A tener en cuenta

- Todo plan debe establecer cómo va a ser evaluado (técnicas), en qué momentos (al menos dos: uno intermedio y otro final) y qué indicadores se van a usar para establecer el alcance de los objetivos.
- El referente de la evaluación son los indicadores.
- Se pueden evaluar las actividades y el impacto. La evaluación se basa en preguntas que pueden trascender lo cuantitativo.

Indicadores:

- Son los instrumentos que permiten medir la progresión hacia los objetivos propuestos (o su logro).
- Pueden ser cualitativos o cuantitativos, según la naturaleza del objetivo que se pretende evaluar.
- Condiciones y criterios:
 - Su sentido es claro.

Todo plan debe establecer cómo va a ser evaluado, en qué momentos y qué indicadores se van a usar para establecer el alcance de los objetivos.

3.

- Existe información disponible o se puede generar fácilmente.
- Es tangible y se puede observar.
- Es representativo para el conjunto de resultados esperados.
- Debe medir lo que se pretende medir (validez).

Paso 11. Elaboración del presupuesto (si corresponde)

De acuerdo a las acciones y actividades, establecer los costos del proyecto en los siguientes rubros:

De acuerdo a las acciones y actividades, establecer los costos del proyecto en los siguientes rubros:

- personas
- materiales y equipo
- gastos de funcionamiento
- imprevistos
- etcétera.

Paso 12. Cronograma de ejecución (un año)

En la siguiente tabla (denominada Carta Gantt), realizar el cronograma de ejecución del plan.

Actividades evaluaciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12

A tener en cuenta

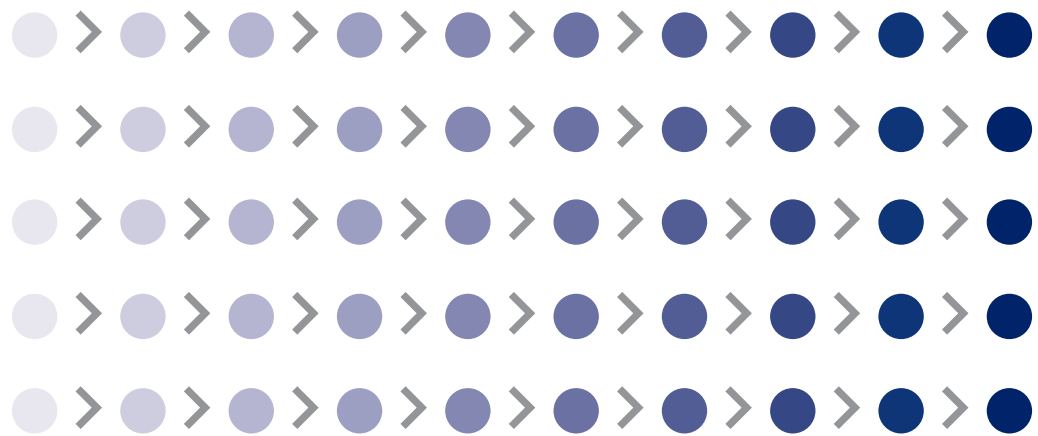
- El cronograma del plan es una propuesta que *articula* las acciones que se van a realizar y el tiempo que demandará la realización de cada una (da coherencia a la ejecución del plan).
- Permite evaluar la *factibilidad* del proyecto (tiempo, experiencia y conocimientos, recursos).
- Se trata de un calendario con cierta flexibilidad.
- Incluye todas las actividades/acciones previstas y también las evaluaciones.

El cronograma del plan es una propuesta que articula las acciones que se van a realizar y el tiempo que demandará la realización de cada una.

Paso 13. Diseño operativo general del plan a un año

En la siguiente tabla, realizar el diseño operativo del plan. De esta manera se puede observar su coherencia interna y articulación.

Objetivo general	Objetivos específicos	Acciones	Indicadores de logro	Momentos de ejecución	Responsables



4. Para saber más

- Aguerrondo, I. (1992). "Planificación de las instituciones educativas". En Frigerio, G. y otros, *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Buenos Aires: Troquel-FLACSO.
- Aguerrondo, I. (2007): "Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa)". Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- Angulo Rasco, J. F. (2002). "La planificación de la mejora de la escuela: el laico grial del cambio educativo". En Murillo, J., y Muñoz-Repiso, M.(coord.) (2002). *La mejora de la escuela. Un cambio de mirada*. Barcelona: Octaedro.
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de organización escolar*. Barcelona: Paidós-MEC.
- Chaves, P. (1993). "Metodología para la formulación y evaluación de proyectos educativos: un enfoque estratégico". Caracas: OEA-CINTERPLAN, Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa.
- Frigerio, G., y Poggi, M. (1996). *El análisis de las instituciones educativas. Hilos para tejer proyectos*. Buenos Aires: Santillana.
- Ortegón, E.; Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.
- Pérez Gomar Brescia, G. (2015). *Cambiar la educación: entre deseos y realidades. De las políticas educativas a las prácticas pedagógicas*. Montevideo: Magró (2.^a edición).
- Poggi, M. (1996). "Proyectos institucionales: de una teoría aislada hacia la implementación colectiva en la tarea". En Poggi, M. (comp.): *Apuntes y aportes para la gestión curricular*. Buenos Aires: Kapelusz.
- Santos Guerra, M. (2010). "El proyecto de centro: una tarea comunitaria, un proyecto de viaje compartido". En Gimeno Sacristán, J. (comp.). *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Madrid: Morata.

