

EL PEI Y LOS PROYECTOS ESPECÍFICOS

El presente módulo da continuidad al trabajo realizado en el taller anterior sobre las temáticas relativas al PEI y a la autoevaluación institucional.

**¿Qué son los Proyectos Específicos?
¿Qué relación hay entre PEI y PE ?**

En estas páginas se avanza en el desarrollo de nuevos contenidos, ofreciendo orientaciones relacionadas con la elaboración de los Proyectos Específicos, en el marco del PEI.

**¿Qué son los
Proyectos
Específicos?**

Los Proyectos Específicos (PE) son instrumentos que orientan y a la vez organizan las acciones que se refieren a problemáticas puntuales, con la intención de alcanzar objetivos concretos. Dichas acciones se planifican para el mediano o corto plazo y necesitan de una clara definición de recursos y responsables.

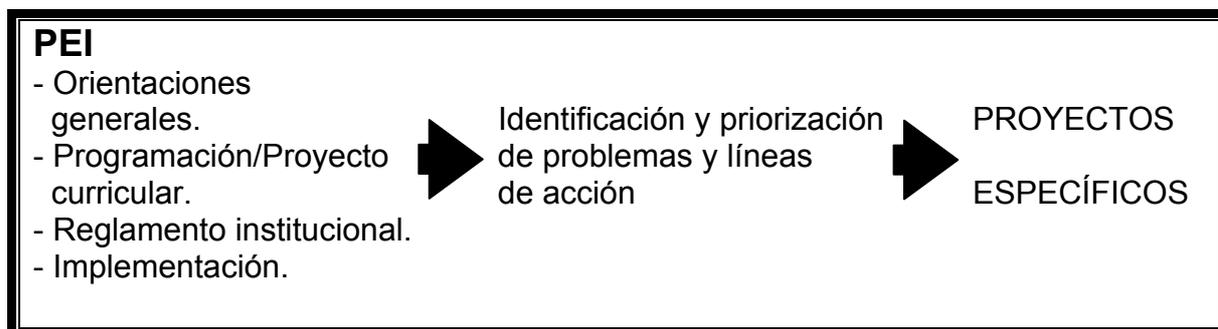
Los PE surgen como concreciones del PEI respondiendo a cuestiones inherentes a cualquiera de sus componentes. La elaboración de Proyectos Específicos supone fortalecer, enriquecer y dinamizar las formulaciones realizadas en el PEI, siendo su finalidad la resolución de problemáticas puntuales detectadas en la institución, así como también las formulaciones de acciones innovadoras que involucren a la vida institucional en su totalidad. La elaboración y la implementación de los PE, requieren de la participación colectiva de todos los integrantes de la comunidad educativa, desde una visión integral de la institución que oriente y garantice una acción coherente, coordinada y progresiva de los equipos docentes. Los PE reflejan la capacidad de la escuela en la búsqueda y/o fortalecimiento de su autonomía y tienen metas y plazos de ejecución acotados.

**¿Qué relación
hay entre PEI y
PE ?**

Las acciones de los PE se integran en el PEI, teniendo en cuenta los grandes objetivos generales que guían a la institución. Es a través de dichas acciones que la configuración global de la escuela ideada en el PEI se vuelve concreta, visible y tangible.

En el proceso de elaboración del PEI, además de elaborar orientaciones generales, la programación curricular, el reglamento institucional, etc., se identifican problemas y se buscan soluciones. Los PE van surgiendo para resolver esos problemas. En este sentido, son herramientas dinámicas con las que se cuenta.

RELACIÓN PEI / PROYECTOS ESPECÍFICOS



PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN PROYECTO ESPECÍFICO

¿Quiénes participan?

Como se ha expresado, el PE involucra a todos los miembros de la Comunidad Educativa en general, y en forma especial, a algunos de ellos, en función de la asignación de tareas y responsabilidades.

Esto es: directivos; docentes; equipos mixtos integrados por padres, alumnos y otros actores, según la naturaleza y alcance del proyecto.

Además, los PE pueden acordarse con otras instituciones, lo que supondría un trabajo articulado, que trasciende a la escuela.

¿Por dónde se empieza?

Un PEI implica tener una perspectiva clara acerca de la escuela en sí; es decir, un diagnóstico, para así situar un punto de partida y detectar los puntos de cambio para llegar a una escuela "deseada". En este análisis de la institución surgirán *fortalezas y debilidades*.

Fortalezas son capacidades, recursos, habilidades, conocimientos y experiencias de sus actores, disposición de tiempo, dinero, instalaciones.

Se refieren a los aspectos positivos en los que la escuela se apoya.

Debilidades son las carencias, lo que todavía falta, lo que debería cambiar; es decir, mejorar. Estas debilidades resultan más fáciles de enfrentar si se definen como PROBLEMAS.

Definir una debilidad como "problema" lo operativiza, lo transforma de una queja en un instrumento de acción.

¿Qué es un problema?

Algunos autores (Loudon-DellaVitta, 1992) definen un **problema** como la “distancia” entre un “estado real” y un “estado deseado” (ej. un “estado real” posible de una escuela podría ser una repitencia del 45% de los alumnos, el “estado deseado” sería disminuirlo en un año a sólo un 10%. El problema es ese 35% de diferencia o distancia entre los dos estados).

Una vez definido un problema, se procede a la elaboración de un PE consensuado entre todos los actores de la institución, que apunte a la resolución de la problemática. En función del ejemplo planteado correspondería indagar las causas de la repitencia tratando de delimitar cuáles son aquellas que tienen incidencia directa en la problemática (propuestas de enseñanza, dificultades de aprendizaje, ausentismo, etc.).

El problema puede tener distintas vertientes vinculadas a problemáticas curriculares, relaciones vinculares, extensión a la comunidad, pero siempre relacionadas y enmarcadas en el PEI.

Por otro lado, un PE puede también planificarse en torno a una innovación, la corrección o el mantenimiento de ciertas prácticas o tender al cumplimiento de normativas vigentes, etc.

¿Cómo formular un problema?

A partir de la autoevaluación se definen fortalezas y debilidades, instancia que permitirá detectar dificultades. Una vez seleccionado el problema, es fundamental:

- 1) Con claridad (en términos simples y sencillos).
- 2) No incluir *a priori* sus causas posibles (por ejemplo: “Los alumnos no saben leer bien porque en sus casas no se les estimula la lectura”).
- 3) En forma simple y sintética (lo ideal es una corta frase).
- 4) No señalar culpables (ej. “Los alumnos no leen porque sus padres les permiten ver demasiada televisión”).
- 5) No formularlo incluyendo la solución posible (“Los alumnos no leen bien porque deberíamos hacerlos ejercitar en clase más a menudo”).
- 6) Lograr un acuerdo de la mayor cantidad de actores involucrados en la formulación (intentar un consenso, ya que lo que para algunos es un problema relevante, para otros no lo es).

En pocas palabras, la formulación de un problema significa dar respuesta a dos preguntas:

- 1) ¿Qué ocurre?

O sea, el enunciado del problema. Ej: “Los alumnos tienen dificultades para comprender un texto”.

¿Cómo se identifican las causas de un problema?

2) ¿Cómo ocurre?

Es decir, la descripción de manifestaciones observables. Ej.: "Ante la consigna de leer un texto y de reproducir los conceptos fundamentales o ideas claves del mismo, no pueden verbalizarlas o se fijan solamente en los detalles accesorios o anecdóticos".

Los problemas tienen causas. Investigar las causas implica preguntar: **¿Por qué...?**

Algunas causas de los problemas son fáciles de identificar (por ejemplo, un problema edilicio). Otros problemas, en cambio, son complejos y sus causas son un conjunto de factores o variables interrelacionados que implican un análisis más profundo y comprometido (ej. el fracaso escolar, la deserción).

El proceso de identificación de las causas es a veces complicado e implica un espacio de reflexión y discusión de los distintos actores institucionales, que pueden aportar diferentes perspectivas y puntos de vista.

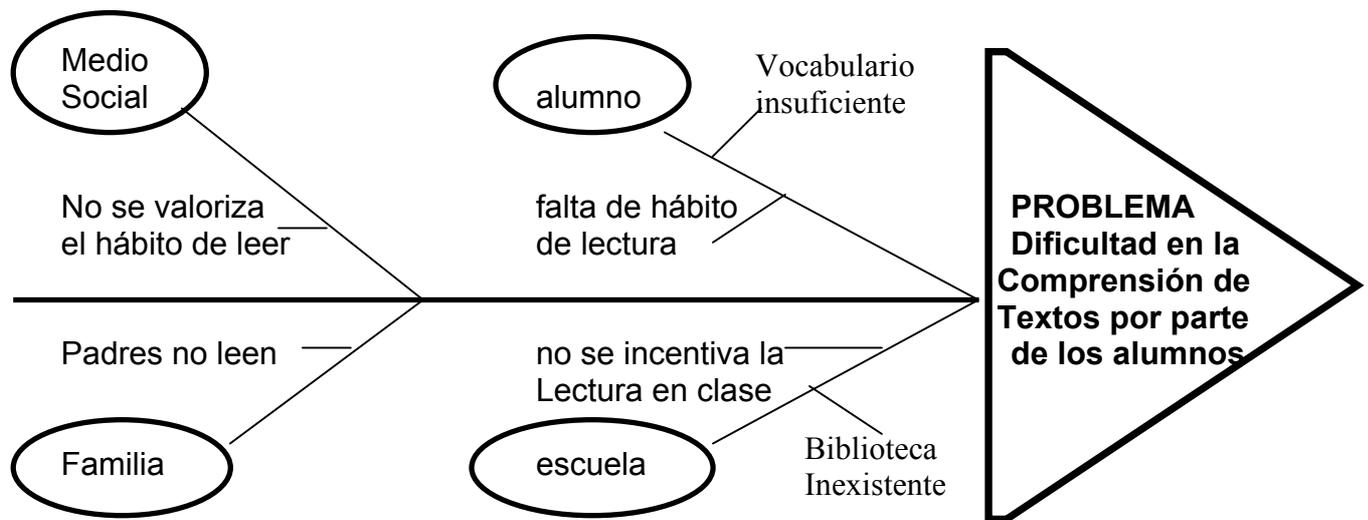
Una forma eficaz de analizar las causas de un problema es seguir un proceso que identifique las situaciones que le dan origen.

Existen variadas técnicas que facilitan este proceso; a continuación se explicita una forma de diagramar relaciones causa-efecto, con un esquema simplificador en el que se representan "familias" o "categorías" de causas que dan origen a un problema

La identificación de causas potenciales puede realizarse preparando una lista de ellas lo más exhaustiva posible, y luego organizarlas por categorías. Éstas no deben ser numerosas pero pueden incluir dentro de ellas sub-categorías.

Las categorías generales tendrían que permitir recortar áreas diferenciadas entre sí, en donde se originan las diversas causas.

Por ejemplo, si el problema tratado es **"Dificultad en la comprensión de textos por parte de los alumnos"**, el diagrama podría plantearse de la siguiente manera:



Como se ve, se establecieron cuatro grandes categorías y se incluyeron algunas sub-categorías (**todas** las categorías deberían incluirlas y podrían multiplicarse hasta agotar las causas potenciales).

Una técnica grupal tal como el “**torbellino de ideas**” facilita la producción masiva y creativa de causas a categorizar en el diagrama Causa-Efecto. Posteriormente, el diagrama permite la organización racional de las causas y su análisis para la búsqueda posterior de soluciones.

Además, de esta forma, se pueden identificar las **causas críticas**, es decir aquellas causas del problema que constituyen “espacios relevantes para la acción de la institución”. Esto significa discriminar qué causas pueden trabajarse desde el ámbito específico de la escuela (por ej. , las causas que se incluyen en la categoría “escuela” son más factibles de abordar que las de la categoría “medio socio cultural”).

El próximo paso consiste en seleccionar las causas consideradas que tienen **mayor influencia en el problema**, con el fin de planificar las posibles correcciones (o soluciones) a través de la planificación de un Proyecto Específico.

¿Cómo se jerarquizan y priorizan los problemas?

Los problemas institucionales a resolver suelen ser múltiples, por lo que conviene elaborar criterios para priorizarlos y jerarquizarlos .

Priorizar no significa descartar situaciones, pero sí determinar cuáles recibirán mayor atención por su importancia e impacto en la institución

A la hora de jerarquizar problemas, se tendría que considerar:

a) *El grado de importancia* que tienen para el conjunto de la organización y qué efectos negativos significaría el no resolverlos. En otras palabras, se refiere al costo institucional que significaría no solucionar los problemas en tiempo y forma.

b) Si es un problema del cual la institución puede *hacerse cargo*, dada su actual capacidad técnica y recursos disponibles, es decir si está dentro de su "área de influencia" (factibilidad).

c) El grado de impacto que producirá el solucionarlo en el mejoramiento de la misión de la institución (por ejemplo, cómo repercutirá favorablemente en los aprendizajes de los alumnos, en las condiciones de trabajo del docente, etc.).

Otros criterios a considerar pueden ser:

- *El consenso*: que refiere a proyectos posibles de acordar entre los involucrados en el mismo.

- *La gradualidad*: partir de acciones que impliquen el logro de los objetivos, aumentando en el tiempo su complejidad.

- *La pertinencia* : que respondan a los objetivos institucionales planteados en el PEI.

- *La oportunidad*: que surjan de problemas concretos, que necesiten de una resolución adecuada.

¿Cómo
planificar un
proyecto
específico?

La construcción de un plan de acción realista debe contemplar la consideración de ciertos aspectos o indicadores muy precisos; de este modo se trabajará teniendo en cuenta *lo posible* en busca de *lo deseable*. Así, se evitará el riesgo de elaborar proyectos "muy interesantes", pero de difícil o imposible implementación. Se analizarán los componentes que integran la elaboración de un Proyecto a través del siguiente esquema:

¿QUE?

Naturaleza del proyecto: definición de la idea central.

Ej: La preservación de la salud como una necesidad básica del mejoramiento de la calidad de vida de una comunidad.

¿PORQUÉ?

Fundamentación: justificación conceptual y técnica.

Ej: El conocimiento sobre las problemáticas de la salud posibilita la concientización, tanto en el alumno como en el grupo familiar, de acciones permanentes de prevención de enfermedades.

¿PARA QUÉ?

Objetivos: lo que se pretende alcanzar. Deberán ser claros y precisos.

Pueden ser:

- Generales: marco de referencia del proyecto.

- Específicos: concretos, realistas y pertinentes.

Ej: Poner en funcionamiento prácticas de orientación, para la prevención y promoción de la salud.

¿CUÁNTO?

Metas: cuantifican y califican objetivos. Tienen que ser coherentes y relacionadas con los objetivos, y especificar tiempo de duración.

Deben ser:

- Precisas en términos concretos
- Medibles a través de indicadores

Ej: Organizada en diversas fases, desarrolladas durante un período escolar, con evaluaciones periódicas.

¿DONDE?

Localización: lugar específico de desarrollo

Ej: Se desarrollará en el ámbito institucional, teniendo en cuenta el contexto comunitario.

¿COMO?

Metodología: conjunto de actividades. Identificación de etapas. Definición de procedimientos y tareas.

Ej: Actividades: Diagnóstico de las problemáticas de salud de la comunidad con la participación del equipo de salud del dispensario de la zona.

Taller de reflexión entre los responsables institucionales y la participación de la comunidad.

¿CUÁNDO?

Cronograma: ubicación en el tiempo. Secuencia, complementación y coordinación de etapas. Confección de gráficos. Duración probable.

Ej: Primer mes: Diagnóstico de las necesidades de salud del grupo escolar, en articulación con miembros del equipo de salud.

Segundo mes: Análisis de las demandas en salud, y su articulación con los contenidos curriculares.

Tercer mes: Elaboración de acciones institucionales a cargo de los responsables del proyecto.

Período restante: Implementación del proyecto, seguimiento y evaluación permanente.

¿QUIÉNES?

Recursos Humanos: cantidad y calidad de las personas necesarias para la ejecución de las actividades. Señalar las responsabilidades específicas. Determinar su procedencia (de la institución o exterior a ella).

Ej: Responsables: equipo docente y directivos.

Profesionales del Equipo de Salud del dispensario de la zona. Padres y alumnos.

¿CON QUÉ?

Recursos materiales y financieros: instalaciones, presupuesto y financiamiento, materiales- equipos, costos del proyecto, recursos económicos

Ej: Materiales curriculares: bibliografía, recursos didácticos, estadísticas de salud, fotocopias, afiches, otros.

Proyectos Específicos

Articulación y reajuste

Los PE son proyectos “a término”, acciones que forman parte de los objetivos del PEI, que se integran a sus líneas de acción. Los PE se articulan entre sí, constituyéndose en una propuesta coherente.

La “planificación operativa y estratégica “ de los proyectos en marcha, implica una integración de las acciones para facilitar un aprovechamiento adecuado de los recursos y la consolidación de los esfuerzos, con una ajustada distribución de tareas evitando la superposición y la pérdida de energías.

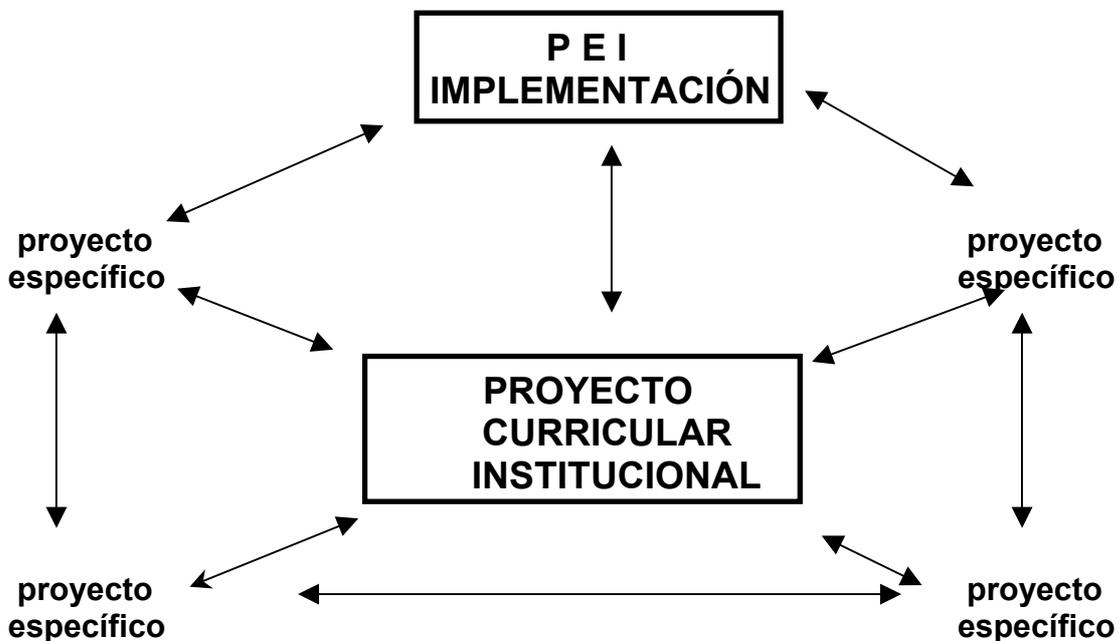
Una mirada en conjunto de los proyectos permite visualizar aspectos tales como la posible sobredimensión de un proyecto sobre los otros, o si alguno de ellos se desvía de las prioridades establecidas, o si simplemente no contribuye a la consecución de los lineamientos generales del PEI, oportunamente concertados.

La articulación de los proyectos permite:

- Reformularlos si fuera necesario
- Ajustar la asignación de recursos materiales y humanos
- Modificar plazos
- Reasignar responsables

En definitiva, esta es la forma permanente en que se regula y reajusta la marcha de los PE, dentro de la implementación global del PEI.

En el siguiente cuadro se puede observar la articulación entre el PEI, el PCI y los PE



Si bien esta es una tarea que compete a la institución, es el **Equipo Directivo** quien debe procurar garantizar coherencia y complementariedad en el desarrollo de los PE, ya que tiene una visión totalizadora e integral.

Evaluación

Tal como se expresó en el Cuadernillo N°1 “La autoevaluación institucional y el PEI”, la evaluación es y debe ser un espacio para el aprendizaje institucional, es decir, un indicador de “Cómo estamos haciendo las cosas”. Pero, ¿cuándo se instala la actividad de evaluación de un PE?

Habría tres momentos evaluativos: un “**antes**”, que corresponde al momento del planteamiento de una situación problemática, que dió origen a un PE determinado (evaluación diagnóstica). Una vez que éste se ha puesto en marcha, hay una evaluación del “**durante**”, que corresponde al desarrollo de las acciones concretas planificadas; es decir, la Evaluación de seguimiento o del proceso.

Finalmente, se evalúa el “**después**”, evaluación de resultado.

La evaluación puede apoyarse en:

- * el *monitoreo* de las tareas emprendidas,
- * en la *observación y registro* de actividades y
- * en la elaboración de un *archivo de producciones e informaciones* provenientes de los responsables del proyecto.

Todo esto debería permitir saber hasta qué punto se modificó la situación problemática original, en definitiva, si se cumplieron los objetivos fijados.

La información sobre esta última instancia, puede surgir de contestar algunas preguntas tales como:

- ¿Las acciones apuntaron a la solución del problema?
- ¿Se aprovecharon las fortalezas identificadas?
- ¿Todos los actores comprometidos participaron según lo programado?
- ¿Las acciones tuvieron viabilidad de acuerdo a los recursos previstos?
- ¿Se trabajó de acuerdo a lo planificado? ¿Qué cambió de lo previsto y por qué?
- ¿Que conflictos u obstáculos se presentaron? ¿Cómo fueron resueltos?
- ¿Qué se ha modificado en los actores y en la institución, a partir de la implementación del proyecto?
- ¿Cómo han incidido en la institución los resultados y proceso del PE en la calidad de los aprendizajes de los alumnos, en la relación con la comunidad, etc.?

Es decir, la evaluación nos remite a un aspecto fundamental: valorar el sentido de los PE como instancias de mejoramiento del funcionamiento institucional, así como también de su relación permanente con el PEI y con el Proyecto Curricular.

La evaluación permitirá revisar la direccionalidad de los proyectos, garantizando que sus acciones sean suficientes y necesarias para dar respuesta a los motivos que le dieron origen.

Es importante considerar que valorando el impacto institucional de los PE, se tome la decisión de continuar con su ejecución, a partir de una reelaboración de los mismos en nuevos proyectos que den continuidad a las líneas de trabajo escolar que se vienen ejecutando. Esto supone ubicarse en un enfoque estratégico de planificación institucional, donde las acciones dan respuestas de manera permanente a las necesidades concretas de la escuela.

Para finalizar, cabe señalar el espacio que en la vida de las escuelas tienen el conjunto de proyectos de corto, mediano o largo plazo, como acciones puntuales tendientes a fortalecer, enriquecer y dinamizar las formulaciones realizadas en el PEI.

Como proceso dinámico y permanente, la elaboración y ejecución de los PE supone considerar que en una institución hay simultáneamente proyectos en marcha, otros nacientes, algunos culminando, y muchos apenas formulándose.

En este documento no se desconoce que el conjunto articulado de Proyectos Específicos es el desafío cotidiano de todas las escuelas, porque su objetivo es el de acercar herramientas y sugerencias que ayuden a sistematizar prácticas y lograr resultados más satisfactorios para la institución.

BIBLIOGRAFÍA

AGUERRONDO, INÉS: La planificación como instrumento de cambio. Troquel

CHAVES, P., MONTAÑO, F. Y ORDÓÑEZ, S. (1994): Propuesta metodológica para la formulación de planes estratégicos en instituciones educativas. Versión Preliminar. Quito.

CHANG, RICHARD Y.; KEITH KELLY, P. (1996): *Resolución de Problemas*. Ed. Granica

POGGI, M. Compiladora.: Apuntes y Aportes para la Gestión Curricular. “Los proyectos institucionales: de una tarea aislada hacia una implicación colectiva en la tarea. Ed. Kapelusz.

MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN. Dirección Nacional de Gestión de Programas y Proyectos.(1995): *Seminario Regional* . República Argentina.

PROPUESTAS PARA EL TALLER

Objetivos:

- Visualizar el grado de articulación entre los PE y el PEI
- Reflexionar sobre la incidencia de los PE en las prácticas institucionales
- Generar un proceso de comunicación interna entre los docentes en relación a la implementación de los diferentes PE

Actividades:

Se sugiere organizar grupos, de acuerdo a las características de la institución, por departamentos, ciclos, etc., para el desarrollo de las consignas de trabajo.

La actividad de plenario incluirá la presentación de las conclusiones grupales, distinguiendo los acuerdos alcanzados y las diferencias, a fin de poder avanzar en la construcción de consensos.

Seleccione **dos** de las siguientes actividades teniendo en cuenta la situación de cada escuela con relación a la implementación de los Proyectos Específicos

Actividad N° 1:

Enuncien los PE que se están ejecutando en la escuela y realicen un análisis de los mismos en función de los puntos desarrollados en el taller, tales como:

- * la temática que se trabaja
- * problemáticas que le dieron origen
- * alcance institucional de los PE
- * impacto de los mismos en la tarea docente y en los aprendizajes de los alumnos
- * otros

Grafiquen lo analizado en un esquema que organice los aspectos trabajados.

Actividad N° 2

Enuncien dos situaciones problemáticas que creen se podrían resolver a partir de un PE. Fundamenten el por qué. Elaboren para cada uno de ellos un diagrama causa-efecto (espina de pescado, árbol, cuadro de doble entrada, otros).

Indiquen por cuál comenzarían, justificando esta elección a partir de los ítems considerados en la pág.6 (Cómo se jerarquizan y priorizan los problemas), del cuadernillo de trabajo.

Actividad N° 3

Planifiquen o formulen acciones o estrategias para realizar el **seguimiento y evaluación** de algún PE, teniendo en cuenta los contenidos desarrollados en el apartado : Evaluación de los PE.