

Ministry of Education and Culture  
Republic of Paraguay

**PROJECT FOR STRENGTHENING SCHOOL  
MANAGEMENT AND LOCAL CONTEXT  
CURRICULUM  
IN REPUBLIC OF PARAGUAY**

**FINAL REPORT OF THE PROJECT**

**AUGUST 2016**

**JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
INTEM CONSULTING, INC.**

## Map of Paraguay



## ABBREVIATION

IDB (BID)	Banco Interamericano de Desarrollo	Inter-American Development Bank
C/P	Contraparte	Counterpart
CRE	Centro Regional de Educación	Regional Center of Education
CDSE	Coordinación Departamental de Supervisión Educativa	Prefecture Office of Coordination and Pedagogic Supervision
EEB	Educación de Escolar Básica	Primary School Education
EGIE	Equipo de Gestión Institucional de Educación	School Management Team
Gs.	Guaranés	Guaranis
IFD	Instituto de Formación Docente	Teacher Training Institute
JCC (CCC)	Comité de Coordinación Conjunta	Joint Coordinating Committee
JICA	Agencia de Cooperación Internacional	Japan International Cooperation Agency
JOCV	Programa de Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero	Japan Overseas Cooperation Volunteers
MEC	Ministerio de Educación y Cultura	Ministry of Education and Culture
PA	Plan Áulico (Proyecto Áulico)	Class plan
PC	Proyecto Comunitario	School Community Project
PCI	Proyecto Curricular Institucional	Institutional Curriculum Plan
PDM	Matriz de Diseño de Proyecto	Project Design Matrix
PED	Plan Educativo Departamental	Prefectural Education Plan
PEI	Proyecto Educativo Institucional	School Education Plan
PEN	Plan Educativo Nacional	National Education Plan
PO	Plan de Operación	Plan of Operation
POA	Plan Operativo Anual	School Annual Plan
R/D	Registro de Discusión	Record of Discussions
SATP	Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico	Pedagogic Supervision
UGE	Unidad de Gestión Escolar	School Management Unit

## CONTENS

1 . Summary of the Project .....	5
1.1 BACKGROUND OF THE PROJECT .....	5
1.2 OUTLINE OF THE COOPERATION .....	6
1.3 TARGETED AREAS AND BENEFICIARIES.....	7
2 . Result and Impact of the Project.....	8
2.1 Overall Goal of Project.....	10
2.2 Project Purpose .....	14
2.3 Output 1 .....	19
2.4 Output 2 .....	21
2.5 Output 3 .....	27
2.6 Output 4 .....	30
3 . Schedule of the activities implementation (results)) .....	32
4 . Results of the input .....	33
4.1 DISPATCH OF THE JAPANESE EXPERTS .....	33
4.2 TRAINING IN JAPAN .....	35
4.3 PROVISION OF EQUIPMENT .....	37
4.4 EXPENSES FOR THE ACTIVITIES.....	37
5 . Lessons from the Project.....	38
5.1 POSITION OF THE EXPERTS WITH RESPECT TO THE IMPLEMENTATION AND OPERATION OF THE PROJECT.....	38
5.1.1 Work with the local style and at the field level .....	38
5.1.2 Sense of purpose~For what work~ .....	39
5.1.3 Change in awareness of the Paraguayan side.....	40
5.1.4 Capacity building .....	40
5.2 IMPLEMENTATION OF PRINCIPALS' TRAINING BY THE COOPERATION BETWEEN IFD AND SATP .....	42
5.3 CHANGING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF PROJECT IMPLEMENTATION .....	43
5.4 COLLABORATION AND COOPERATION WITH THE PROGRAM ESCUELA VIVA II.....	45
5.5 CONSTRUCTION OF THE COMMUNICATION NETWORK AND THE ARTICULATION SYSTEM TAKING ADVANTAGE OF THE APPLICATION SNS AND CLOUD .....	46
5.6 COOPERATION WITH OTHER PROJECTS OF JICA .....	47
5.7 COOPERATION WITH JAPAN OVERSEAS COOPERATION VOLUNTEERS (JOCV).....	48
6 . Recommendations for sustainability .....	49

6.1 EXPANSION AT A COUNTRY LEVEL BY OFFICERS OF DIRECTORATE OF PRIMARY SCHOOL EDUCATION OF MEC .....	49
6.2 CONTINUITY OF THE PLANNING AND IMPLEMENTATION OF PRINCIPALS' TRAINING IN COOPERATION BETWEEN IFD AND SATP .....	49
6.3 UTILIZE OF THE MANUAL OF PEI/PCI AND THE REFERENCE MATERIAL OF PC .....	50
7. Modification in Project Design Matrix (PDM).....	51
7.1 MODIFICATION (PDM 1) .....	51
8. Meeting Record of Joint Coordinating Committee .....	52
8.1 FIRST MEETING OF JOINT COORDINATING COMMITTEE .....	52
8.2 SECOND MEETING OF JOINT COORDINATING COMMITTEE .....	53
8.3 THIRD MEETING OF JOINT COORDINATING COMMITTEE .....	55
8.4 FORTH MEETING OF JOINT COORDINATING COMMITTEE .....	57
8.5 FIFTH MEETING OF JOINT COORDINATING COMMITTEE .....	58
8.6 SIXTH MEETING OF JOINT COORDINATING COMMITTEE .....	60
9. ANNEX .....	62

# 1 . Summary of the Project

## 1.1 Background of the Project

The Government of the Republic of Paraguay (hereinafter "Paraguay") began the educational reform with the implementation of the Educational Challenge "Paraguay 2020", also from 2009 is driving the National Education Plan 2024" in order to achieve an effective educational reform.

The Paraguayan Government requested to technical cooperation, and in response to that request Japan implemented the project for the improvement of school management (2006 - 2009) focused on the primary education (aproxim. 100 schools) of the two prefectures (Cordillera and Central) with the objective of establishing the training model directed to the principals for the improvement of the school management.

In the framework of the aforementioned project it has been achieved as results (i) the development of a training model of principals, the implementation of the training and the development of a monitoring system; (ii) the formulation of the procedure for making of School Education Plan (PEI in Spanish abbreviation) and School Annual Plan (POA in Spanish abbreviation); (iii) making a set of materials for the principals training approved by Ministry of Education and Culture (MEC). According to "the survey on the current situation of school management in Paraguay" carried out by JICA Paraguay in the year 2011, 91 % of the central schools of primary education in the 2 prefectures have PEI developed and applied it in the school management, so it could also display the increase of the school days in the central schools of the target prefectures, from 86.9% achieving to 95.4%.

However, there is still a huge difference in the quality of education between urban and rural areas. In the "National Education Plan 2024" set to "Strategic 2: Quality of education at all levels and modalities" which in some way contributes to revert this situation and improve the quality of rural education.

In recent years, the Government of Paraguay adopts and drives the "territorial approach" to achieve the development according to the characteristics of the region/local, and in that sense, the education sector has been encouraged schools to adapt the local context curriculum.

In the framework of the educational process of Ministry of Education and Culture, the primary school education must develop and include the "Institutional Curriculum Plan (PCI in Spanish abbreviation)" in the PEI to achieve to "the local context curriculum".

With the implementation of the "territorial approach", Ministry also works hard to its implementation. However, despite that PCI was implemented in the decade of the 90, because it is not still very well-known and by the lack of specific examples in the conceptual, several schools still have led to the practice.

On the basis of the results of the aforementioned project, the Government of Paraguay have requested the Government of Japan the "Project for strengthening of school management and local context curriculum" with the aim of boosting the school management appropriate to the local context in the rural areas of the 4 prefectures of the Eastern Region.

In response to this request, the JICA carried out the detailed planning survey in March 2013, in which together with the Government of Paraguay produced the Record of Discussion (R/D) which

defined such as the basic plan of the project implementation structure, the responsibilities of both sides; and was signed on 25 April 2013 between the both sides (period of the project: September 2013 - September 2016).

**1.2 Outline of the Cooperation**

The period of implementation of the project is for 3 years from September 2013 to September 2016. On the basis of the results of the "Project for Improvement of school management" (July 2006 - January 2009), the project aimed to implement and improve school management adapted to the local context in the 4 prefectures of the country, through the clarification of roles and responsibilities of the respective directorates involved with the theme of the principals' training, improvement of the content of the manual for the development of the schools plan, practice of principal training in the Teacher Training Institute/ Regional Center of Education (IFD/CRE in Spanish abbreviation) applying the aforementioned manual, putting into practical school management on the part of the principals (principal and vice principal) of primary schools that receive an appropriate training, the support and guidance from the educational supervisors through monitoring activities. The Project purpose and outputs are the following:

<p><b>Project Purpose</b>          PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI.</p>
<p><b>Outputs</b></p> <p>1: Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised.</p> <p>2: Capacity of the target prefectures to conduct principals’ training on PEI including PCI is improved.</p> <p>3: Capacity to monitor the work of IFD/CRE trainers and supervisors, at a prefectural and central level, is improved.</p> <p>4: Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimized by the official document.</p>
<p><b>Activities</b></p> <p>0 To conduct baseline and end line surveys.</p> <p>1-1 Identify requirements in revision of the existing PEI/POA manual and development of PCI preparation manual.</p> <p>1-2 Develop and review the format and preparation manual of PEI including PCI.</p> <p>2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principals’ training at each target prefecture.</p> <p>2-2 Support formulation of implementation plan of principals’ training (including training of trainers and supervisors) and monitoring.</p> <p>2-3 Support implementation of principals’ training provided by IFD/CRE.</p> <p>2-4 Evaluate the principals’ training (incl.training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement.</p> <p>3-1 To collect practices of locally-relevant lesson plans and syllabi.</p> <p>3-2 To compile good practices from 3-1.</p> <p>3-3 To share the practices compiles 3-2 to primary schools</p> <p>4-1 Identify roles and responsibilities of related organizations to disseminate PEI including PCI.</p> <p>4-2 Arrange the official documentation on 4-1.</p>

### 1.3 Targeted areas and beneficiaries

The targeted areas of the project are four prefectures of the Eastern Region of the country that are: Itapúa, Alto Paraná, Caazapá and Caaguazú. The direct beneficiaries are the technical officers of the central and prefecture levels of MEC, the trainers of the IFD/CRE, principals and vice principal of the central schools of primary education as detailed below:

Table 1-1 technical officers of Education and Direct Beneficiaries

	Organization	Counterpart Directorate	Direct Beneficiary
Central Level	MEC School Management Unit (New team)	MEC: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Directorate General of Pre-school and Primary School Education</li> <li>· Directorate General of Education Process Improvement</li> <li>· Directorate of Teacher Training</li> <li>· Directorate General of Curriculum, Evaluation and Orientation</li> </ul>	More 5 persons
Prefectural Level	Prefectural Unit for Principal Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Prefectural Offices of Coordination of Educational Supervision (CDSE)</li> <li>· Pedagogic supervision of technical support (SATP)</li> <li>· IFD/CRE in the prefectures</li> </ul>	More 125 persons
Total (approximately)			130 persons

Table 1-2 Direct Beneficiaries of schools

Prefecture	Direct Direct Beneficiaries (School)	Direct Beneficiaries (Approximately Persons)
Caaguazú	116 Center Schools	232 principal and vice principals
Caazapá	58 Center Schools	116 principal and vice principals
Itapúa	101 Center Schools	201 principal and vice principals
Alto Paraná	82 Center Schools	164 principal and vice principals
Total	357 Schools	Approximately 713 persons

Note: The date is on April 2016.

Targeted schools of the project are all central schools of the 4 prefectures targeted in the Eastern Region of the country that reach approximately 400 central schools. These central schools installed the capacity can give guidance and advice to its associate schools that is composed of approximately 5 to 12 schools in the same school network. At the end of the project, the technical skills learned in the framework of this project will be transferred to the associate schools (2,200 schools), it is to be hoped that the sustainability in its technical aspects.



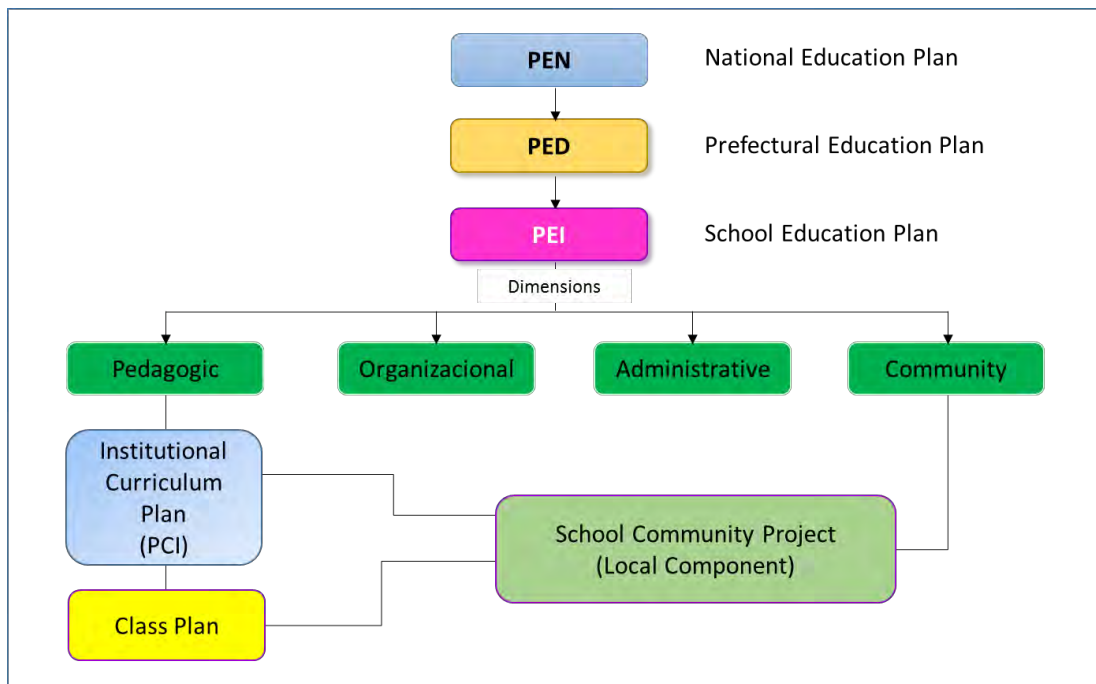
## 2 . Result and Impact of the Project

This project was implemented with the objective of strengthening school management through the development and practice of the instruments of school management including in the overall goal, project purpose and outputs of the project. The instruments of educational management that are expected to implement, strengthen and expand in the process of school management include School Education Plan (PEI), School Annual Plan (POA), Institutional Curriculum Plan (PCI) and School Community Project (PC). Hereafter, the outlines of PEI, POA, PCI and PC are described with their respective abbreviations.

Abbreviation	Name	Contents
PEI	School Education Plan	It is a school management plan for 5 years which aims to improve and strengthen an institutional challenge that were evident from the institutional diagnosis. It is described the vision, mission, and the general objectives of education that are classified in 4 dimensions (pedagogical - curriculum, organizational - operational. administrative - financial, community) and in each one of them is set the goals and activities, method of evaluation and its indicators.
POA	School Annual Plan	It is a school action plan in which are broken down at one year in response to the planning for five years of PEI. It is described the activities of each year and its responsible, method of evaluation, indicators, etc.
PCI	Institutional Curriculum Plan	It is a tool that is included in PEI, which sets out knowledge and skills that all students must learn in the process of learning and their respective methodologies/strategies in order to achieve the education goals that have been defined in PEI. It is planned and built together with principals and teachers of an institution. So that basically it defines what, for what, how and when to educate and evaluate.
PC	School Community Project	It is a tool that is included in PEI and is a community activity that is planned with the participation of students, teachers, parents, community representatives, etc. The educational institution is located in the community and have the potential of social and cultural development,

		through the activities students learn the skills to become a part of the community, and also students carry out the activities to achieve the idea of "community = school" considering to school as a community.
--	--	--

In the framework of "Project for improving school management", which is the predecessor of this project, the manual for the development of PEI and POA was developed, and on the basis of the manual the primary schools worked on development and implementing the instruments of school management. This project addressed the issues of PCI and PC incorporating in PEI, in order to strengthen the educational activities with emphasis on children's learning (pedagogical dimension) appropriate to the local context. The PCI is a tool which indicates how to overcome school problems identified by the institutional diagnosis and takes full advantage of the features and potentials in the community, specifically the specific technique of teaching and their strategies in order to achieve the objectives set out in PEI. On the other hand, PC is an activity of the school community that is planned and implemented according to a specific topic, being a plan of activities that exploit its natural and human resources available in the community, and is planned with the participation of parents of children and community in general. For example, PC have a cross-cutting theme that relates to all educational subjects such as environmental education, nutritional education, history of community and research of community resources; which it is possible to teach in the other academic areas, and not only in the area of "Human and Social Development" of community component which takes 2 hours per week. The positioning of plans and projects in PEI is shown in the following chart.



Initially, JICA had formulated this project considering the instruments of PCI and PC as a single framework and with the purpose of improvement of school management to the local context in the

four prefectures of the Eastern Region, specifically in the rural areas of the country. For that reason, included the dispatch of an expert on "development of local educational context". On the other hand, in Paraguay it had aimed to develop the "Institutional Curriculum Plan (PCI)" for the "adaptation of the pedagogical activities to the local context" in primary schools and included in PEI, but they had not advanced enough for lack of specific examples in the conceptual schema and systems. For this reason, Paraguay had requested the systematization of PCI and its implementation in primary school education to the team of the project which resulted in the development of the project focused on building of the conceptual framework of PCI, its methodology for development and implementation. In the process of development of the project, the contents and the positioning of both PCI and PC have been also sorted out through clarifying the positioning and meaning of each project and plan in the framework of the school management plan.

According to the background mentioned already, PCI was a principal activity and it was taken more time than expected to sort the conceptual framework and the systematization of PCI, and PC was not be within the PDM (outputs, activities and indicators) and there was a little interesting from the Directorate General of Pre-school and Primacy School Education of the Ministry of Education and Culture (MEC) of Paraguay in improving and strengthening the activities of PC, all these were some factors that delayed the progress of activities related to PC. However, the project has succeeded in positioning PC as an instrument through planning the activities of the community dimension like PCI included in the PEI, clarifying that the activities have to be connected with PEI and PCI, including PC in the manual of PEI/PCI ordering its concept, structure and steps of development. In addition, the material has been developed with the examples of good practices of PC taking as a reference the cases of some schools that are planned and implemented Education Community Project activities. It is hoped that the material of PC to be used in the educational institutions as one of the reference materials to promote an education according to the local context. (The manual is attached in Annex 2)

2.1 Overall Goal of Project

<p><b>Overall Goal of Project :</b>          PEI is utilized at central and associate schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI.</p>
<p><b>Indicators:</b> 1. 50% of central schools have PEI including PCI.          2. 70% of activities planned in PCI are implemented.</p>

In the framework of the project, the training of principals was initially planned to principals and vice-principals of central schools, but on the agreement of IFD/CRE with supervisors, the several educational regions realized the training including the associate schools; therefore as a whole the number of participants of associate schools in this training exceeded the amount of the participants of central schools. Perhaps thanks to this influence, the target figure of the indicator established in the overall goal has been achieved. The situation of the achievement is described in the below.

*(1) Percentage of PCI possession included in PEI in primary schools (Associate Schools)*

The project focuses on central schools, and the principals of central schools have the duty to give guidance and advice to their associate schools ranging from 5 to 12 schools average that make up the network of educational area. From this organization frame of the educational area, it can be expected to sustainability of the technical skill which they learned in the framework of this project will be transferred to a second level, from central schools to associate schools (2083 schools). In this context, principals of central schools provide guidance and advice to their associate schools on the development and implementation of PCI included in PEI, through the learning circle organized on a monthly basis at the level of the school network. In addition, there are districts that in accordance between supervisors and trainers of IFD/CRE, the principals' training is carried out together both central and associate schools.

According to the results of the Endline Survey carried out in April, 2016, 1,805 associate schools (87.7%) of the total 2083 developed and have PEI as well as shown in Table 2-1. In addition, 1,355 schools (65.1 %) have developed PCI as a part of PEI. The PCI included in PEI is mentioned in the school calendar that the MEC issued at the beginning of the school year to schools and SATP, which stated that the educational institutions must submit this document to Pedagogic Supervision (SATP in Spanish abbreviation) during March and April each year. Each SATP receives it and verifies the content and gives guidance and advices to the schools if necessary. In addition, when they carry out visits to schools in the framework of monitoring one or two times a year, verify the contents according to the instrument of monitoring and if necessary they gives guidance and advice to schools in those points that should improve.

The result indicates that it has been exceeded the indicator 1 "50 % of the primary schools have PCI included in PEI" of the overall goal of the project, but analyzing by prefecture, in Caazapá prefecture it reached only 49.8%, below 50 %, and lower than what of the other target prefectures.

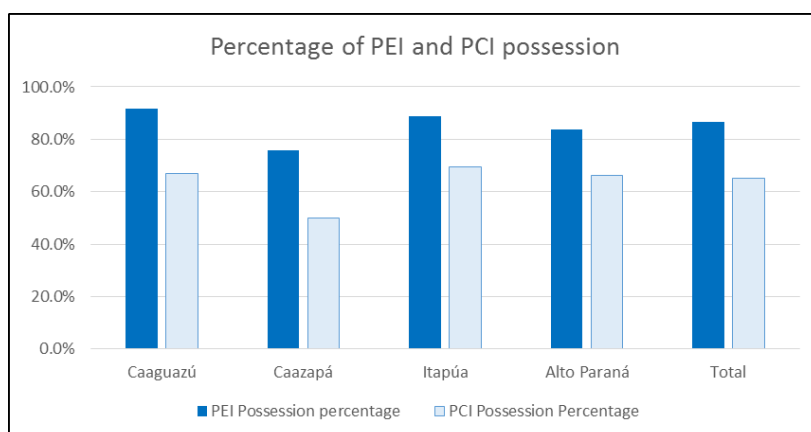
Among all the target prefectures, Caazapá prefecture have many disadvantages, such as the lack of all-weather roads, so that it make it difficult to participate to the principals' training and to carry out monitoring in the days of rain. However, there are other possible causes that in addition to the above would be to delay of the realization of principals' training by IFD/CRE and difficulties in the development of a series of activities of planning, execution and socialization of information. It is also considered as one of the causes, the lack of coordination between supervisors and trainers of IFD/CRE and the incomplete monitoring by supervisors. The Caazapá prefecture requires a greater support among the 17 prefectures of the country and although Directorate General of Pre-school and Primary School Education of MEC intended its effort and support from 2014, but to see the impacts it would require more time and also taking further measures.

The data on central schools are described in the following analysis of the project purpose.

Table 2-1 Number and percentage of PEI and PCI possession in associate schools

Prefecture	Number of associate schools	PEI possession		PCI possession	
		Number	Percentage	Number	Percentage
Caaguazú	669	613	91.6%	448	67.0%
Caazapá	293	222	75.8%	146	49.8%
Itapúa	607	540	89.0%	421	69.4%
Alto Paraná	514	430	83.7%	340	66.1%
<b>Total</b>	<b>2,083</b>	<b>1,805</b>	<b>87.7%</b>	<b>1,355</b>	<b>65.1%</b>

Source: Results of questionnaire for SATP



Graphic 2-1 Comparison of possession of PEI and PCI in associate schools

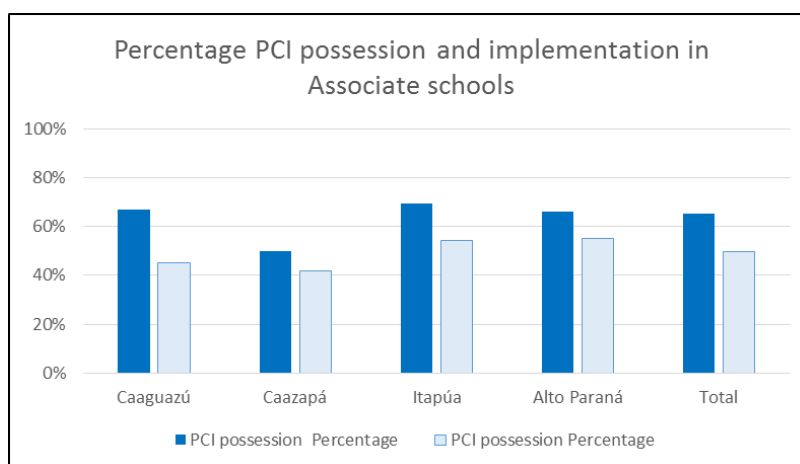
**(2) Degree of implementation of the activities listed in PCI including in PEI of the associate schools**

According to the result of the Endline Survey, as shown in Table 2-2, 1,355 (65.1%) of the total 2083 associate schools have developed PCI. In addition, 1,039 of the total 2,083 associated schools have implemented at least one of the activities planned in PCI, reaching 49.9% of the total. The percentage of the total number of schools (1,355 schools) that have PCI was 76.7%. The percentage of the associate schools which implemented PCI is below the Indicator 2 "70% of the activities planned in PCI, are implemented" of the overall goal of the project, but the percentage of PCI possession was achieved.

Table 2-2 Number and percentage of associate schools implementing activities of PCI and its possession

Prefecture	Number of associate schools	PCI possession		PCI implementation		
		Number	Percentage	Number	Percentage	Implementation /Possession
Caaguazú	669	448	67.0%	303	45.3%	67.6%
Caazapá	293	146	49.8%	123	42.0%	84.2%
Itapúa	607	421	69.4%	329	54.2%	78.1%
Alto Paraná	514	340	66.1%	284	55.3%	83.5%
<b>Total</b>	<b>2083</b>	<b>1,355</b>	<b>65.1%</b>	<b>1,039</b>	<b>49.9%</b>	<b>76.7%</b>

Source: Results of questionnaire for SATP



Graphic 2-2 Comparison of possession of PCI and its implementation in associate schools

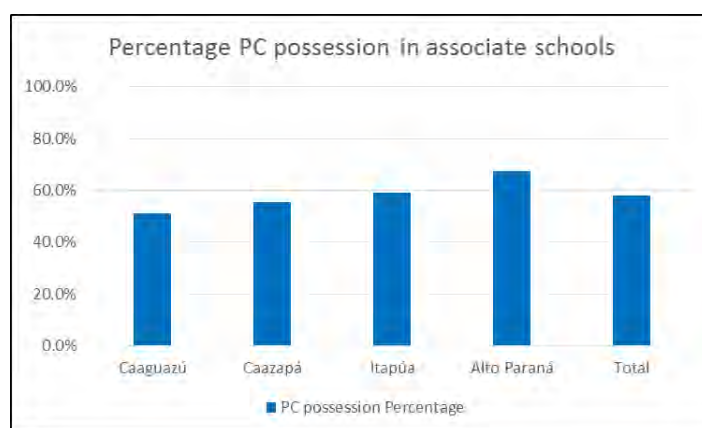
### (3) Situation of PC possession in associate schools

According to the result of the Endline Survey, 1,209 (58.0%) of the total 2,083 associate schools developed and possess PC as well as shown in Table 2-3. Although the Baseline Survey did not take the data in the possession of PC, it is considered that there was insufficient knowledge on PC, due to the fact that there were several schools that confused PCI with PC. In such a way as to ensure that 58 per cent of the schools that have developed PC, it is believed to be one of the impacts of the project, but it requires a continuous orientation because there is still 42 % of schools without developing and submitting it.

Table 2-3 Situation of PC possession in associate schools

Prefecture	Number of associate schools	PC possession	
		Number	Percentage
Caaguazú	669	342	51.1%
Caazapá	293	163	55.6%
Itapúa	607	358	59.0%
Alto Paraná	514	346	67.3%
<b>Total</b>	<b>2,083</b>	<b>1,209</b>	<b>58.0%</b>

Source: Results of questionnaire for SATP



Graphic 2-3 Percentage of possession of PC in associate schools

**(4) Situation of participation of associate schools to the principals' training**

Basically, it is assumed that principals of central schools that received the principals' training should train principals of their associate schools, but in many cases the trainers of IFD/CRE have trained principals and teachers of associate schools as well. The principals' training are carried out in function to the realities and needs of each district because there is a difference in the number of central and associate schools in charge of each IFD/CRE.

According to the result of the Endline Survey carried out in April, 2016, the participation of the principals of associate schools is as shown in the following table. The principals of 902 schools, 43.3 % of the total 2,083 associate schools participated. In addition to the principals, 354 people with positions such as vice principals and teachers participated. The total number of participants of the associate schools reached a number of 1,256 people.

Table 2-4 Number of participants of associate schools to principals' training by IFD

Prefecture	IFD/CRE	Associate schools in charge	Principals of associate schools	Associate Schools(vice principal/ teacher)	Total
Caaguazú	IFD Caaguazú	458	293	221	514
	IFD Coronel Oviedo	191	8	10	18
	IFD San Jose Nepomuceno	20	21	0	21
Caazapá	IFD Caazapá	62	0	0	0
	IFD Yuty	52	12	8	20
	IFD San Juan Nepomuceno	179	50	56	106
Itapúa	CRE Encarnacion	63	21	12	33
	IFD Coronel Bogado	124	61	0	61
	IFD Captain Miranda	177	118	1	119
	IFD Yatytyay	190	182	13	195
	IFD Maria Auxiliadora	53	36	3	39
Alto Paraná	CRE Ciudad del Este	514	100	30	130
	<b>Total</b>	<b>2,083</b>	<b>902</b>	<b>354</b>	<b>1,256</b>

Source: Results of questionnaire for IFD

**2.2 Project Purpose**

<p><b>Project Purpose :</b>          PEI is utilized at central primary schools of the target prefectures, reflecting local contexts in educational activities in PCI.</p>
<p><b>Indicators:</b> 1. 70 % of primary schools have PEI including PCI.          2. 70% of activities planned in PCI are implemented.</p>

It is considered that the project purpose have accomplished because the target figure of indicators

1 and 2 were achieved. At the beginning of the project, schools already had a certain advanced level of knowledge of PEI, given that PEI was approached by the previous project of JICA and other donor agencies. On the other hand, there had been a confusion in understanding of PCI and PC, but with the unification of the manual for the development of PEI and adding the manual for the development of PCI in the material for PEI, the doubts of schools were clarified, and in addition to increasing in the percentage of development of PEI and PCI, several cases have been confirmed where is running really. In the process of development of PEI and PCI the greater number of principals, teachers, parents and pupils participated, and supervisors and educational officers carried out the regular monitoring to monitor and support the development of PEI and PCI in schools. In this regard, it was confirmed that the strategies adopted by the project promoted the strengthening of the organization and the cooperation of actors to improve the quality of education.

**(1) Percentage of possession of PCI including in PEI in central schools**

In accordance with the Endline Survey, 334 schools (94.6%) of a total 353 central schools have developed and possess PEI as shown in Table 2-5. And those that have developed PCI in part of PEI are 285 schools (80.7%).

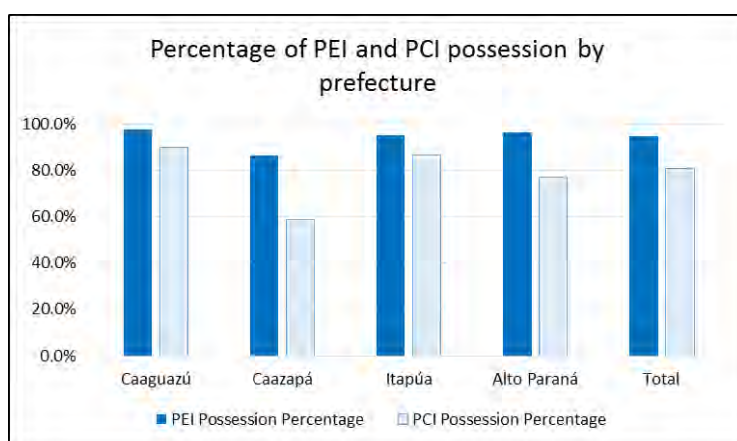
The result shows that it exceeds the Indicator 2 "70% of the activities planned in PCI are implemented" in the project purpose, but watching by prefecture, Caazapá is the one which is below the 70% that is 58.6%, comparing with other prefectures, and it is the lowest rate. In the case of this prefecture, the poor condition of access as it has been mentioned above affects to participate in the principals' training and causes delay in the implementation of school monitoring. In addition, the delay in the implementation of training by IFD/CRE; the lack of compliance of the series of tasks such as planning, development, and presentation of report; the lack of coordination between the trainers of IFD/CRE and supervisors; the lack of school monitoring by supervisors, among others would also be the possible causes.

Table 2-5 Number and percentage of possession of PEI and PCI by Prefecture

Prefecture	Number of Central Schools	PEI possession		PCI possession	
		Number of schools	Percentage	Number of Schools	Percentage
Caaguazú	116	113	97.4%	104	89.7%
Caazapá	58	50	86.2%	34	58.6%
Itapúa	97	92	94.8%	84	86.6%
Alto Paraná	82	79	96.3%	63	76.8%
Total	353	334	94.6%	285	80.7%

Source: Results of questionnaire for SATP





Graphic 2-4 Comparison of possession of PEI and PCI by Prefecture

< Comparison with the Baseline Survey >

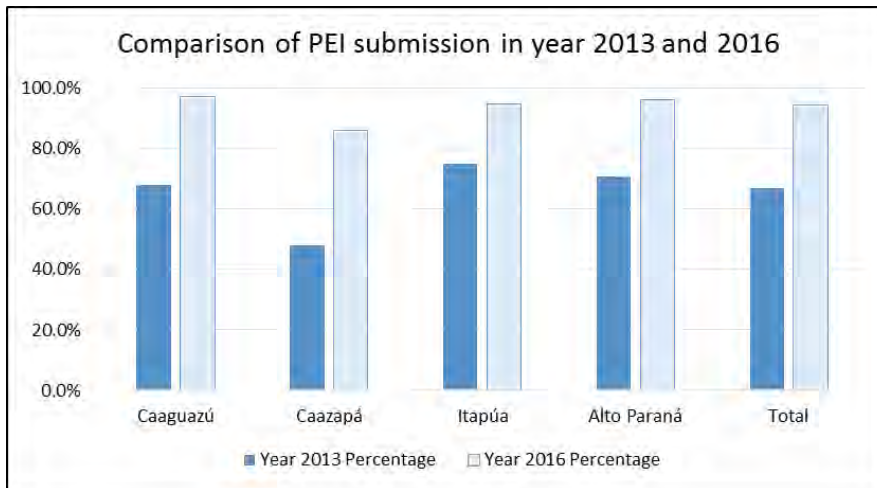
It was compared the results of the Baseline Survey conducted in October and November 2013 with the present Endline Survey. The data in Table 2-6 are the number and the percentage of schools that submitted PEI and PCI at the time of the Baseline Survey. At the time of November, 2013, it was 228 schools of a total 340 central schools, which translates into a 67%. In addition, the number of schools presented PCI and its percentage was 31 schools of a total 340 and 9%.

Table 2-6 Number and percentage of central schools possessing PEI and PCI (in November, 2013)

Prefecture	Number of central schools	PEI possession		PCI possession	
		Number of schools	Percentage	Number of schools	Percentage
Caaguazú	116	79	68%	12	10%
Caazapá	58	28	48%	3	5%
Itapúa	73	55	75%	12	16%
Alto Paraná	93	66	71%	4	4%
Total	340	228	67%	31	9%

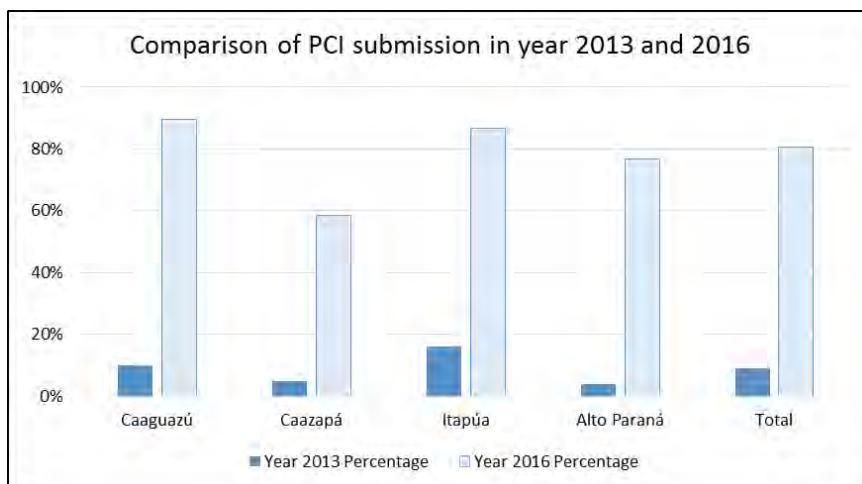
Source: Results of the Baseline Survey

The comparison of the results of the Baseline Survey with the Endline Survey is observed in the graphics 2-5 and 2-6. The graphic 2-5 shows the comparison of the percentage of submission of PEI. According to the data, the amount between 2013 and 2016 by prefecture shows an increase from 20 to 28 points. In general, it was shown an increase of 67% to 94.6%, with approximately 28 more points. Therefore, it can be seen that the percentage of submission of PEI increased by the project intervention.



Graphic 2-5 comparison of percentage of PEI submission

The following graphic 2-6 shows the comparison of the percentage of PCI submission. When viewing by prefecture, it can be observed that there is an increase of 50 to 79 points between the years of 2013 and 2016. In general, it was attained an increase of 9 to 80.7%, which is an increase of about 72 points.



Graphic 2-6 comparison of percentage of PCI submission

Before the project intervention, in most of the schools did not have clear knowledge about PCI, and 31 schools that was recorded in the Baseline Survey submitted PCI but they had confused with the PC; in the face of this situation the intervention of the project made them gain knowledge about PCI and led to a significant improvement in the rate of submission of PCI.

Despite approximately 7 years passed from the end of the previous project whose purpose was the dissemination of PEI and the two and half years passed from the beginning of this project, there are still 5.5 % of schools that did not submit PEI (or do not have) and 19.3 % of schools that did not submit the PCI.

The possible causes of the non-submission of PEI can be assumed from the interviews to schools the retirement of principals, the appointment of new principals without receiving any

training, the lack of a school management team (EGIE in Spanish abbreviation) and confrontation or collision with the supervision, etc.

**(2) Degree of implementation of activities listed in PCI including in PEI**

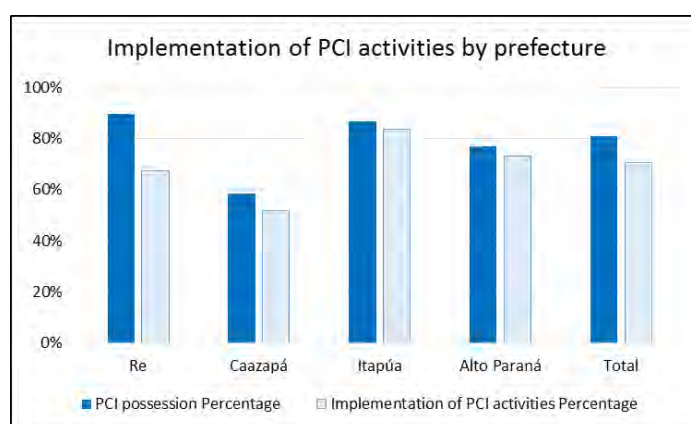
It was investigated according with the questionnaire to each SATP, and it was considered that activities of PCI has been implemented if at least one activity of the listed in PCI is carried out. As shown in Table 2-7, 249 schools of a total 353 central schools have implemented the activities of PCI, which corresponds to 70.5%. At the level of all the target prefectures, the result indicates that it have exceeded the Indicator 2 "70% of the activities planned in PCI, are implemented" of the project purpose, but if viewing by prefecture, the prefecture of Caaguazú and Caazapá have not yet reached 70%, remaining in 67.2% and 51.7% respectively.

In addition, there are approximately 10 % of schools that developed PCI but have not yet implemented. The possible causes of those schools could be presumed that some schools complete the development of PCI recently and have not implemented yet, or the delay of the development of PCI due to a delay in the principals' training by IFD/CRE, among others.

Table 2-6 Number and percentage of schools implementing activities of PCI

Prefecture	Number of central schools	PCI possession		PCI implementation	
		Number of schools	Percentage	Number of schools	Percentage
Caaguazú	116	104	89.7%	78	67.2%
Caazapá	58	34	58.6%	30	51.7%
Itapúa	97	84	86.6%	81	83.5%
Alto Paraná	82	63	76.8%	60	73.2%
Total	353	285	80.7%	249	70.5%

Source: Results of questionnaire for SATP



Graphic 2-7 Percentage of PCI implementation by Prefecture

## 2.3 Output 1

<b>Output 1 :</b> Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised.
<b>Indicators:</b> 1-1. Developed preparation manual of PEI including PCI and revised preparation manual of PEI.

On the basis of the manual for the development of PEI of the previous project "Project for Improvement of school management (2006 - 2009)", the manual for the development of PCI included in the PEI is developed adding the concepts of PCI and a class plan (PA in Spanish abbreviation), doing revision and adjustment of its content to simplify the general structure of PEI, multiannual plan, POA and budget. Therefore it was determined that the output 1 has been achieved. The aforementioned manual is attached in Annex 1. Also it has been added, such as the roles and responsibilities of the directorates involved in MEC that are important to promote PEI and the adequacy of the curriculum to the local context. The content and structure of each chapter of the manual, the number of pages and the parts amended and added are as follows:

Table 2-8 Contents and structure of PEI manual

Chapter	Content	Page	Parts amended and added
Pre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance of "planning" and "schools management"</li> <li>Results expected by school management</li> <li>Role and responsibilities of Directorates of MEC for improving school management</li> </ul>	1~5	Added 2 points as follows; <ul style="list-style-type: none"> <li>Expected results by good school management</li> <li>Role and responsibilities of Directorates of MEC for improving school management</li> </ul>
1	<b>School Management and Local Context</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>What school management is</li> <li>Four dimensions of school management</li> <li>Participatory of school management</li> <li>School Management Team and its function</li> <li>Curriculum adaptability to local context</li> </ul>	6~15	Added 3 points as follows; <ul style="list-style-type: none"> <li>School Management Team and its function</li> <li>Curriculum adaptability to local context</li> <li>Diagram of PEI and 4 dimensions</li> </ul>
2	<b>Educational Planning and PEI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>From National Plan for Education to School management plan</li> <li>Concept</li> <li>Structure and elements</li> <li>Structure of PEI and relation among each element</li> <li>Process of development of each element</li> <li>Method of school analysis (SWOT, Problem Analysis Tree)</li> </ul>	16~46	<ul style="list-style-type: none"> <li>Added "importance of educational planning"</li> <li>Modified Structure and element of PEI</li> <li>Modified examples of Vision and Mission</li> <li>The part of multiannual plan and POA move to the chapter 5</li> <li>The part of School Budget Plan move to the Chapter 6</li> <li>The part of Evaluation of PEI move to the chapter 7</li> </ul>
3	<b>Pedagogical Dimension (PCI and PA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>What Institutional Curriculum Plan (PCI) is</li> <li>Characteristics of PCI</li> <li>Basic element of PCI</li> <li>What Class Plan (PA) is</li> <li>Characteristics of PA</li> <li>Bilingual education component</li> <li>Basic element of PA</li> </ul>	47~59	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inserted to whole chapter.</li> </ul>
4	<b>Organizational and structural dimension and Community Detention</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizational management plan (PG)</li> </ul>	60~64	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inserted to whole chapter</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basic element of PG</li> <li>• School community project (PC)</li> <li>• Basic element of PC</li> <li>• Examples of PC theme</li> </ul>		
5	<b>Multiannual Plan and Annual Operation Plan (POA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure of multiannual plan</li> <li>• Element, definition and example of multiannual plan</li> <li>• Structure of POA</li> <li>• Element, definition and example of POA</li> <li>• Importance of POA</li> </ul>	65~72	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplified multiannual plan and POA by inserting PCI,PC and PG in PEI</li> </ul>
6	<b>Budget Plan of PEI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept</li> <li>• Importance</li> <li>• Function</li> <li>• Making Process and how to use each format</li> </ul>	73~86	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modified formats according with laws and decrees of MEC</li> <li>• Added importance and function</li> <li>• Simplified formats</li> </ul>
7	<b>Evaluation of PEI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation process of PEI</li> <li>• Example of PEI evaluation format</li> <li>• Evaluation process of POA</li> <li>• Evaluation process of multiannual Plan</li> </ul>	87~94	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modified and added termination and explanation</li> <li>• Modified some parts of formats</li> </ul>
8	<b>Accountability for public</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance</li> <li>• Holding process</li> <li>• How to hold it and some example</li> <li>• Consideration points in holding it</li> </ul>	95~100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Added the official document about accountability</li> <li>• Added the part of how to hold it according with the reality</li> </ul>
9	<b>Strategy for improving of school management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Class observation</li> <li>• Patrol in school</li> <li>• Training in school</li> <li>• Community Participation</li> <li>• Class study in school</li> <li>• Ingenuity of multi grade class</li> <li>• Ingenuity of class hours</li> <li>• Monthly plan</li> </ul>	101 ~ 109	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change of name of chapter "school management tool" to strategy for improving of school management"</li> <li>• Added the part of ingenuity of multi grade class and class study in school</li> <li>• Added the part of how to making Monthly Plan</li> </ul>
Annex I	<b>Evaluation Tool</b>	110 ~ 119	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation and monitoring tool were made newly</li> <li>• Monitoring tool for supervisors and self-evaluation tool for school were added.</li> </ul>
Annex II	<b>Some formats</b>	120 ~ 148	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modified each formats according with the reality</li> </ul>

In order to include new concepts in the draft of the manual, it was taken as a reference the bibliographical materials and documents about PCI from neighboring countries such as Argentine and Chile that have implemented and applied the subject, and also consulted with the actors of MEC so as to sort and concretize the ideas as MEC. In addition, in cooperation and coordination with the Program Escuela Viva, in the training of the abovementioned program the topic has been trained taking the same content. There are 140 schools that receive the support of development of PCI in the framework of the aforementioned program at country level.

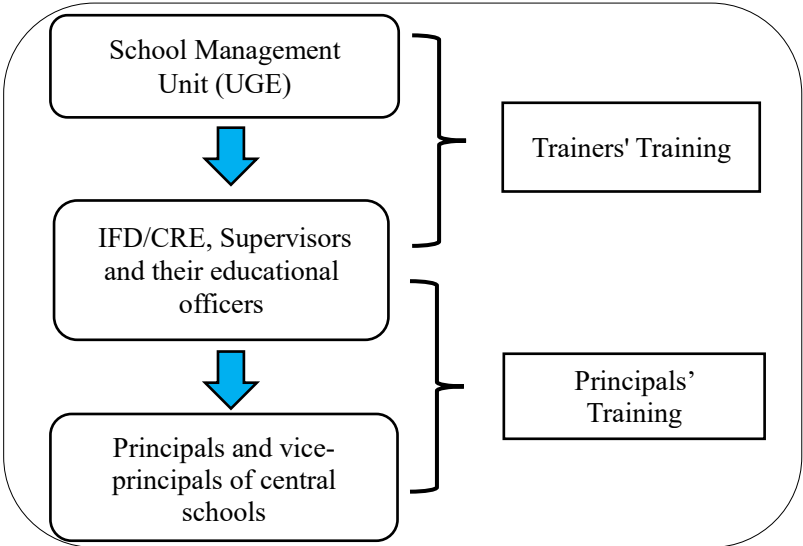
The above content was presented at the meeting of the Joint Coordinating Committee in which were the two vice ministers, Director General of Pre-school and Primary School Education and two other directors involved to the project in order to obtain its approval. On the other hand, the manual was validated by General Directorate of Curriculum, Evaluation and Orientation and has been adopted as an

official document of MEC in April 2016. The number of copies of the manual will be 1,500 and distributed 3 copies for each organization, to total 1,275 copies to 357 schools, 56 SATP office and 12 IFD/CRE in the 4 target prefectures, and the rest will be distributed to the units of the MEC and Agencies/institutions involved.

2.4 Output 2

<p><b>Output 2 :</b>          The capacity of the target prefectures to conduct principals’ training on PEI including PCI is improved.</p>
<p><b>Indicators :</b>          2-1. Number of IFD/CRE lecturers/supervisors trained with revised format and manual.          2-2. Number of training provided.          2-3. Satisfaction level of trainee (principals, teachers, etc.)          2-4. Number of trainees (principals, teachers, etc.)</p>

The output 2 is achieved in general, but there are districts where there are still weaknesses in the planning and implementation of the training of principals. The details are described below. The training is composed of two stages as shown in the following chart. In the first stage, the School Management Unit (UGE) which is the operational team of the Project of MEC carry out the training of trainers addressed to the trainers of IFD/CRE, supervisors and educational officers of SATP. Subsequently, the trainers of IFD/CRE and supervisors who have been trained in the training teach principals and vice-principals of central schools in each zone.



**(1) Number of trainers of IFD/CRE and supervisors trained in the trainers' training (indicator 2-1)**

The training of trainers is targeted at 2~3 trainers of 12 IFD/CRE and 56 educational supervisors of the 56 SATP and their educational officers (2~3 by each SATP) of the 4 target prefectures. At the beginning of the project it were requested to select 2~3 responsible persons from each IFD/CRE and SATP for carrying out the principals' training and the monitoring in quality of reference for this project

and has been selected persons respectively. The project has determined that the IFD/CRE must nominate person who is capable of training on school management; in the case of educational officers of SATP to be responsible for the level 1 (level of primary education) and person responsible for school monitoring. In addition, the officers of the prefectural office of coordination and educational supervision (CDSE in Spanish abbreviation) are responsible for the administrative procedures of the trainers' training and other activities, compilation of reports, and coordination with project unit and also participate as an observer in the trainers' training.

The sum of trainers of IFD, supervisors of SATP and educational officers who attended more than 3 of the 5 trainers' training organized until the date were 119 people. It is shown the detail by prefecture in Table 2-9. It should be noted that, it was determined that it has been formed with the participation in more than 3 training to participate, given that even with 2 times absence there is another participant in the same IFD/CRE and/or SATP, being in a position to share the knowledge in the team, considering that it would not have difficulty with respect to conduct of the principals' training and monitoring. In the case of persons who was absent more than 3 times is determined that it is difficult to achieve the above

Table 2-9 Number of persons received trainers' training

Prefecture	Trainers of IFD/CRE	Supervisors	Educational officers of SATP	Officers of CDSE	Total
Caaguazú	5	14	15	3	37
Caazapá	3	4	9	0	16
Itapúa	8	8	16	1	33
Alto Paraná	2	13	16	2	21
Total	18	39	56	6	119

Source: Project report

**(2) Number of training provided (Indicator 2-2)**

< Trainers' Training >

The target person of the trainers' training are the trainers of IFD/CRE, supervisors and their educational officers of SATP. Then, after receiving this training, they plan and carry out the principals' training in their respective regions or pedagogical zone. The amount of the trainers' training in which the Unit of the project formed was a total 7 times, including the supplementary training and monitoring practice training. The details shown in the following table.

Table 2-10 Number of trainers' training and main themes

Training	Date	Main theme
The first trainers' training	March and April, 2014 (3 days)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation of Baseline Survey Results</li> <li>• Prefectural unit and its function</li> <li>• Reviewing of PEI and POA</li> <li>• How to use monitoring tool</li> <li>• Planning of principals' training</li> </ul>

The second trainers' training	October, 2014 (4 days)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles, responsibilities and ministerial ordinances about public primary schools</li> <li>• National Education Policy " Paraguay 2024"</li> <li>• National curriculum of Paraguay</li> <li>• Concept , structure and elements of PCI</li> <li>• Position of PCI inside of PEI</li> </ul>
The third trainers' training	March, 2015 (3 days)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviewing of PCI</li> <li>• Class plan and making practice</li> </ul>
The fourth trainers' training	June, 2015 (4 days)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysis of PCI</li> <li>• Sharing experience and problems about PCI</li> </ul>
Monitoring practice training	August, 2015 (5 days)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objective, method and tool about monitoring</li> <li>• Collection of results and making report about monitoring practice</li> <li>• Practice of school monitoring</li> <li>• Sharing of results and challenges</li> </ul>
Complementary training for IFD	October, 2015 (2 days)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance of PEI/PCI</li> <li>• National achievement test and school evaluation</li> <li>• Making PEI with participatory</li> <li>• Linkage of PEI with PCI and PA</li> <li>• Sharing of draft of PEI manual</li> <li>• Teaching method for PCI</li> <li>• Presentation of teaching methods of mathematics and communication and its practice</li> </ul>
The fifth trainers' training	April, 2016 (2 days)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation of PEI/ PCI</li> <li>• School Budget Plan</li> <li>• Education with local context and making PC</li> </ul>

#### < Principals' Training >

The principals' training is carried out by the trainers of IFD/CRE and supervisors who received the trainers' training and planned and carried out jointly by the training to the principals and vice-principals of central schools in the corresponding educational regions. At the end of each trainers' training, trainers and educational supervisors of each educational region developed jointly the training plan for principals and they have meeting previously for the preparation and determine the details on the basis of the training plan. The trainers of the principals' training are the trainers of the IFD/CRE. The administrative work and coordination such as the official announcement for participants of the training, is made supervisors and educational officers of SATP. The date, the number of day of training and the local is defined in a flexible manner depending on the realities and situations in each region. According to the Ministerial Ordinance 239/15 on "the training of 300 hours must perform during the project period between March 2015 and July 2016" which was enacted in May, 2015, establishes that the participants must complete 300 hours of training.

According to the aforementioned ordinance, it was established that the 12 IFD/CRE of the target prefecture of the project must "realize the principals' training for development and implementation of PEI and PCI", and give the certification to the participants that complete the 300 hours of training. These 300 hours are composed of theoretical classes and classes at distances to develop tasks in their respective schools. The distribution of the burdens hourly and the evaluation of the tasks are left in the hands of each IFD/CRE. The hours of training for principals have



realized at the time of the Endline Survey (April 2016) is detailed in the following table. It is shown the difference between IFDs. It is considered that this distinguishing is due to the amount of available trainers and the geographic area that belongs to IFD, the amount of the population of principals who corresponds train, and these reflected in the amount of hours developed

Table 2-11 Hours developed of principals' training by IFD

Prefecture	IFD/CRE	Hours developed	Number of central schools	Number of associate schools
Caaguazú	IFD Caaguazú	150	72	458
	IFD Coronel Oviedo	228	38	191
	IFD San Jose de los Arroyos	250	6	20
Caazapá	IFD Caazapá	210	14	62
	IFD Yuty	200	12	52
	IFD San Juan Nepomuceno	20	32	179
Itapúa	CRE Encarnación	200	9	63
	IFD Coronel Bogado	300	25	124
	IFD Captain Miranda	120	28	177
	IFD Yatyty	270	29	190
	IFD Maria Auxiliadora	80	10	53
Alto Paraná	CRE Ciudad del Este	250	82	514

Source: Results of questionnaire for IFD

As of July 2016, the IFD/CRE that have completed 300 hours of training established by Ministerial Resolution are 10 in total. The IFD San Juan Nepomuceno and Maria Auxiliadora have not completed 300 hours of training, therefore in these institutes there is no participant who obtained the corresponding certificate. These two IFDs are small, do not have sufficient full-time tutors to accommodate the principals' training, and there was a period that it did not have the responsible person due to the retirement of the director, among others. The Directorate of Teacher Training did to remedy the issue of the allocation of staff required for teaching in the aforementioned IFD and thus improved to the realization of the principals' training.

### ***(3) Satisfaction of principals and teachers who participated in the principals' training (Indicator 2-3)***

On the basis of the processed results of 40 central schools of primary education interviewed (10 schools by prefecture), it has been evaluated and analyzed the degree of understanding and satisfaction of the participants in the principals' training about the training in question in three levels (good, regular, need to improve). It should be noted that the schools that participated continuously in the principals' training were 36 schools of the 40 totals.

As shown in Table 2-12, with regard to the degree of understanding, 29 of 36 schools that corresponds to 80.6% respond that it is "good"; 7 schools that are equivalent to 19.4% respond that it is

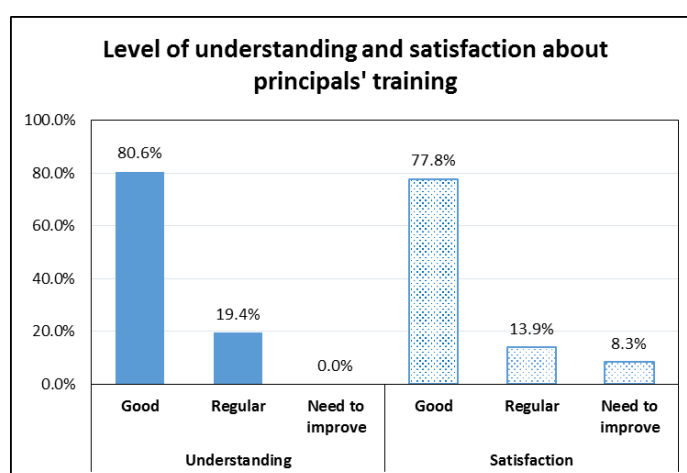
"regular" and there was no school that respond "there is a need to improve". We can therefore say that the degree of understanding of training developed by the trainers of IFD/CRE was generally good.

With respect to satisfaction, 28 schools that is 77.8% respond "good", 5 schools that is the 13.9% respond "regular" and 3 schools that is 8.3 % respond "it is necessary to improve". The sum of "good" and "regular" reaches more than 90%, and it can be said that the satisfaction was high.

It should be noted that the 3 schools respond that "there is a need to improve", said the reasons such as "The number of participants was too much. It should be divided into groups.", "There is a difference in the knowledge on PEI among participants, and must divided into groups according to the level.", "given that the training had been done by several tutors, there is a lack of continuity and consistency. Coordination is required between trainers". It is necessary to share with IFD/CRE these weaknesses and to carry out an orientation for taking appropriate measures. When it was asked to schools the reason which replied that is "good", they mentioned that "although it is difficult to participate owing to the distance to IFD, the trainers of IFD came to the region where there are schools and trained us", "the trainers showed good support in answering the questions on development of PEI and PCI also outside the training", among others.

Table 2-12 Understanding and satisfaction of participants in the principals' training

Central schools	Number of participants	Understanding			Satisfaction		
		Good	Regular	Need to improve	Good	Regular	Need to improve
40	36	29	7	0	28	5	3
100%	90.0%	80.6%	19.4%	0.0%	77.8%	13.9%	8.3%



Graphic 2-8 Percentage of understanding and satisfaction about principals' training

**(4) Number of principals and teachers who participated in the principals' training (Indicator 2-4)**

By the result of the Endline Survey carried out in April, 2016, it have counted the number of people who participated in the principals' training by each IFD/CRE. The total number of participants was 1,987 people, the breakdown of the numbers is shown in Table 2-11. This project targeted to principals and vice-principals of central schools, but in some IFD/CRE and SATP agreed to include in the trainings also associate schools. In addition, not only the principals of schools but also teachers of

pedagogical coordinator involved in the training. It is expected that each IFD/CRE give certificates to the participants of the principals' training in condition of more than 80 % of assistance to the theoretical-practical classes and presentation of the tasks.

Table 2-13 Number of principals and teachers who participated in the principals' training by IFD

Prefecture	IFD/CRE	Principals of central schools	Central schools(vice-principals and teachers)	Principals of associate schools	Associate Schools (vice-principals and teachers)	Total
Caaguazú	IFD Caaguazú	57	209	293	221	780
	IFD Coronel Oviedo	31	26	8	10	75
	IFD San Jose de los Arroyos	6	5	21	0	32
Caazapá	IFD Caazapá	15	30	0	0	45
	IFD Yuty	12	8	12	8	40
	IFD San Juan Nepomuceno	15	43	50	56	164
Itapúa	CRE Encarnación	34	12	21	12	79
	IFD Coronel Bogado	12	14	61	0	87
	IFD Captain Miranda	23	18	118	1	160
	IFD Yatytyay	22	28	182	13	245
	IFD Maria Auxiliadora	9	4	36	3	52
Alto Paraná	CRE Ciudad del Este	68	30	100	30	228
	Total	304	427	902	354	1,987

Source: Result of questionnaires for IFD

Finally, in July 2016, a total of 1,263 people received the certificate of completion of the training by IFD/CRE, with more than 80 % of assistance of 300 hours of training hourly loads consisting of theoretical lectures in classroom and to distances, and the presentation of the tasks. The detail is shown in the following table. As previously mentioned, the IFD San Juan Nepomuceno and Maria Auxiliadora did not complete 300 hours training, therefore the participants have not obtained the certificate of completion. The possible factors that influenced on the delay in the progress of the training in these two IFDs are such as relatively small institutes, which did not have sufficient full-time tutors to accommodate the principals' training, and they delayed to begin the training due to the absence of IFD principal by her retirement among others. It is imperative an orientation and permanent support from MEC.

Table 2-14 Number of people given certificate of the principals' training

Prefecture	IFD/CRE	Principals of central schools	Central schools (vice-principals and teachers)	Principals of associate schools	Associate Schools (vice-principals and teachers)	Total
Caaguazú	IFD of Caaguazú	-	-	-	-	510
	IFD of Coronel Oviedo	31	26	8	10	75
	IFD of San Jose de los Arroyos	6	9	15	10	40
Caazapá	IFD of Caazapá	15	15	0	0	30
	IFD of Yuty	10	18	0	0	28
	IFD San Juan Nepomuceno	0	0	0	0	0
Itapúa	CRE of Encarnación	9	7	49	0	65
	IFD of Coronel Bogado	12	14	19	0	45
	IFD of Capitán Miranda	14	12	7	0	33
	IFD of Yatyay	21	14	1	0	36
	IFD of Maria Auxiliadora	0	0	0	0	0
Alto Paraná	CRE Ciudad del Este	-	-	-	-	401
	Total	118+ $\alpha$	115+ $\alpha$	99+ $\alpha$	20+ $\alpha$	1,263

## 2.5 Output 3

<p><b>Output 3 :</b> Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved.</p>
<p><b>Indicators :</b> 3-1 (1) Numbers of clarification made by IFD/CRE and supervisors upon inquiries from schools. 3-2 (2) Number of monitoring report submitted by supervisors to the Directorate General of Education Process Improvement 3-2. Satisfaction level of principals upon the monitoring by supervisors.</p>

The principals' training carried out by the trainers of IFD/CRE have generally been good, and also IFD/CRE regularly presented the plan and the report of training, with the exception of some of the institutes. The monitoring and advice by supervisors, in general are good and it can be said that the capacity of monitoring have improved. We can therefore say that output 3 has been achieved, but there is still room to improve more.

### ***(1) Number of training report submitted by IFD/CRE to Directorate of Teacher Training***

According to the result of the survey in IFD/CRE, the number of training report submitted by IFD/CRE to Directorate of Teacher Training is shown in Table 2-15. The project has aimed to submit report after the completion of the principals' training, in spite of the fact that the regulation does not deal specifically with presentation of report to Directorate of Teacher Training. The report format has been left that each IFD/CRE set. In addition, each IFD/CRE presented the principals' training plan about PEI and PCI (in total 300 hours) to Directorate of Teacher Training.

There is variation in either the number of reports submitted by IFD/CRE and there have been cases that presented after each training or cases that presented in half-yearly and/or annual.

Table 2-15 Number of training reports submitted by IFD/CRE

Prefecture	IFD/CRE	Number of report submitted
Caaguazú	IFD Caaguazú	18
	IFD Coronel Oviedo	3
	IFD San Jose de los Arroyos	3
Caazapá	IFD Caazapá	8
	IFD Yuty	6
	IFD San Juan Nepomuceno	0
Itapúa	CRE Encarnacion	2
	IFD Coronel Bogado	11
	IFD Captain Miranda	1
	IFD Yatytay	6
	IFD María Auxiliadora	2
Alto Paraná	CRE Ciudad del Este	1

Source: Results of questionnaires for IFD

**(2) Number of monitoring reports submitted by supervisors to the Directorate General of Education  
Process Improvement**

In the framework of the project, each supervisor has been oriented to submit the corresponding report to CDSE about monitoring realized visiting each school after carried out the principals' training.

As a general rule the monitoring at schools should be done at least once a year by each school to exchange opinions on school management, observe classes and give the necessary guidance and advice; and in this case also it is used the instrument for monitoring about PEI/PCI and advice on the subject is given. On the basis of such information the monitoring report is prepared and presented.

In November 2014, the number of report submitted by SATP of each zone of the target 4 prefectures was shown in Table 2-16. Of the 59 SATP of the 4 prefectures, those who presented the report is limited to 25 (42%). Many of the cases may not have prepared the report despite having made the monitoring, there is still lack of complying with a serious of work that are planning, doing and reporting.

Table 2-16 Situation of submission of monitoring reports in November, 2014

Prefecture	Number of SATP	Number of SATP submitting reports	Number of SATP not submitting reports
Caaguazú	18	18 (100%)	0
Caazapá	14	1 (6%)	13 (93%)
Itapúa	13	6 (46%)	7 (54%)
Alto Paraná	14	0	14 (100%)
Total	59	25 (42%)	34 (58%)

Source: Final report of the project in the first year

Given that it has not been completed the presentation of the report and as a result of the consultation of stakeholders of the MEC, it was determined to carry out the practice training of monitoring (trainers' training) in August 2015 in where they were given the basic orientation on the objective, methodology and monitoring tool for schools, and after training they carried out a practice of monitoring 3 to 5 schools in each zone during 3 days.

In addition, at the end of the training it was conducted in data processing and analysis and shared the results and the weaknesses by prefecture. As a result of this effort, each monitoring was conducted at all central schools between August and November 2015, and were submitted two reports by SATP. Table 2-17 summarizes the presentation of monitoring report for the year 2015.

Table 2-17 Situation of submitting monitoring report for the year 2015

Prefecture	Number of SATP	Number of SATP submitting reports	Number of SATP not submitting reports
Caaguazú	18	18 (100%)	0
Caazapá	11	11 (100%)	0
Itapúa	14	14 (100%)	0
Alto Paraná	13	13 (100%)	0
Total	56	56 (100%)	0

Source: Project report

### ***(3) Satisfaction level of principals about monitoring by supervisors***

In the 40 central schools interviewed (10 schools by prefecture), it was asked if they received the monitoring by SATP in the past year, and if the monitoring they received helped them to improve school management.

As a result of them, out of 40 schools, those who received the monitoring last year was 36 schools that equates to 90%. The 36 schools received the monitoring respond that the monitoring helped them to improve school management.

To the question of why, they respond that "there were guidance and advice on development of PEI and PCI", "advice to improve teacher performance", "advice about institutional organization", "advice how to involve parents", "advice for the accountability to community about school management", etc.

Table 2-18 Satisfaction about school monitoring

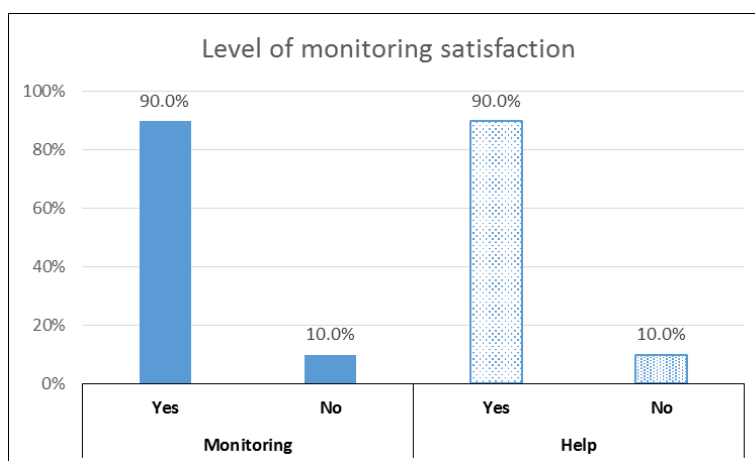
Number of central schools	Monitoring		Help	
	Yes	No	Yes	No
40	36	4	36	4
100%	90.0%	10.0%	90.0%	10.0%

Source: Result of interview with schools

The 4 (10%) of the 40 schools respond that they have not received the monitoring last year. Of which 3 schools are located in more than 50 km from the office of supervision, it is considered that it

is difficult to perform the monitoring by physical causes such as the distance and mobility.

It is considered that a school deteriorate the relationship and lacks of confidence between the school and the supervisor. It also presents a situation which made it impossible to maintain the management at school due to the sudden death of the principal and the absence of the post of vice-principal with a year, and they does not have support of SATP.



Graphic 2-9 Satisfaction of monitoring

## 2.6 Output 4

### **Output 4 :**

Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by the official document.

**Indicator:** 4-1. Clarified roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI.

In July 2016 the document have been approved by General Directorate of Curriculum, Evaluation and orientation as an official document of MEC. Also from the year 2016, it is incorporated items related to the preparation and presentation of PCI included in PEI into the school calendar (is the official document that MEC publishes at the beginning of each school year), it is clear the obligation of presentation and monitoring of PCI included in PEI of both schools and SATP throughout the country. Therefore, Output4 has been achieved.

### ***(1) The documentation on the roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI***

The documentation on roles and responsibilities related to school management by applying PCI included in the PEI is an official document that describes the roles and the routine tasks of the units of MEC (Directorate General of Curriculum, Evaluation and Orientation, Directorate General of Pre-school and Primary School Education, Directorate of Teacher Training and Directorate General of Education Process Improvement) and each educational offices (CDSE, SATP, IFD/CRE) in the prefectural level. It is described their functions and responsibilities by actors with a conceptual diagram to make it easier to understand.

The draft of the document was presented and agreed at the meeting of JCC (February 2016). In addition, JCC agreed to make an official document by means of the insertion of the document in the Manual for the development of PCI included in PEI.

The aforementioned manual went through the validation process of the Directorate General of Curriculum, Evaluation and Orientation in April 2016 obtained the approval of the content as an official document of MEC. It was printed 1,500 copies and distributed them to the institutions as follows: each three copies to 357 schools, 56 SATP and 12 IFD/CRE in total 1,275 copies; the remainder is distributed to the respective Directorates of MEC and agencies/institutions involved. The document is annexed in this report.

In addition, with the incorporation of the preparation and presentation of PCI included in PEI in the school calendar of 2016, it has been clarified the obligation of schools and educational supervision with regard to PEI and PCI.



### 3. Schedule of the activities implementation (results)

It is described the planned activities and their results in the following.

Year		2013												2014												2015												2016																																																																																			
Month		8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9																																																																									
School year of primary education in Paraguay		School year												School year												School year																																																																																															
[Main Survey] Baseline Survey, Endline Survey		▲ Baseline survey																								▲ Endline survey																																																																																															
[Main Meeting] Joint Coordinating Committee (JCC)		▲ JCC												▲ JCC												▲ JCC																																																																																															
[Survey reports, Presentation of Manual] Baseline Survey, Manual of PCI-PEI, Endline Survey		▲ Baseline survey												▲ Manual of PCI-PEI (1 <sup>st</sup> version)												▲ Manual of PCI-PEI (2 <sup>nd</sup> version)												▲ Endline survey																																																																																			
[Presentation of periodic reports] Initial report, Project advance report, Final report		▲ Initial report												▲ Project advance report												▲ Final report of the first year of the project												▲ Project advance report												▲ Report to Advance												▲ Report Final del Proyecto																																																											
Output 1. Preparation manual of PEI including PCI is developed and preparation manual of PEI is revised.		1-1 Identify requirements in revision of the existing PEI/POA manual and development of a PCI preparation manual.												1-2 Develop and revise the format and preparation manual of PEI including PCI.												1-2 Develop and revise the format and preparation manual of PEI including PCI.												Manual of PCI-PEI (3 <sup>rd</sup> version)																																																																																			
Output 2. The capacity of the target prefectures to conduct principal training on PEI including PCI is improved.		2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture.												2-1 Organize the kick-off meeting of implementation of principal training at each target prefecture.												2-2 Support formulation of an implementation plan of principal training (including training of trainers and supervisors) and monitoring.												2-2 Support formulation of an implementation plan of principal training (including training of trainers and supervisors) and monitoring.												2-3 Support implementation of principal training provided by IFD/CRE												2-3 Support implementation of principal training provided by IFD/CRE												2-4 Evaluate the principal training (including training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement.												2-4 Evaluate the principal training (including training of trainers and supervisors) to feedback possible improvement.																																			
Output 3. Capacity to monitor IFD/CRE lecturers' and supervisors' work at prefectural and central level is improved.		3-1 Analyse the school monitoring method of PCI including PCI.												3-1 Analyse the school monitoring method of PCI including PCI.												3-2 Provide training for IFD/CRE lecturers and supervisors on school monitoring of PEI including PCI.												3-2 Provide training for IFD/CRE lecturers and supervisors on school monitoring of PEI including PCI.												3-3 Follow-up school monitoring provided by IFD/CRE lecturers and supervisors.												3-3 Follow-up school monitoring provided by IFD/CRE lecturers and supervisors.												3-4 Hold an evaluation seminar to share information on 3-3												3-4 Hold an evaluation seminar to share information on 3-3												3-5 Hold an annual gathering at the end of school year to share good practice.												3-5 Hold an annual gathering at the end of school year to share good practice.											
Output 4. Roles and responsibilities regarding school management with PEI including PCI are legitimated by official document.		4-1 Identify roles and responsibilities of related organizations to disseminate PEI including PCI.												4-1 Identify roles and responsibilities of related organizations to disseminate PEI including PCI.												4-2 Arrange official documentation on 4-1.												4-2 Arrange official documentation on 4-1.												4-2 Arrange official documentation on 4-1.												4-2 Arrange official documentation on 4-1.																																																											
Training in Japan		▲												▲												▲												▲																																																																																			
The other complementary activities: Activities for public information, acquisition of equipment		▲ Preparation of acquisition of equipment												▲ Upgrade Web page, publication of project news												▲ Upgrade Web page, publication of project news												▲ Upgrade Web page, publication of project news												▲ Upgrade Web page, publication of project news																																																																							
The other complementary activities: Activities for public information, acquisition of equipment		▲ Preparation of acquisition of equipment												▲ Preparation for the press												▲ Publications of project profile												▲ Newsletter												▲ Newsletter												▲ Newsletter																																																											

## 4. Results of the input

### 4.1 Dispatch of the Japanese Experts

Nome	Specialty/Position	Period	Activities
Masayo Otani	Leader / School Management	The first year of the project (September 2013 to April 2015) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 7th Sep to 15th Dec 2013</li> <li>2. 2nd Feb to 12th May 2014</li> <li>3. 12th July to 8th Dec 2014</li> <li>4. 9th Feb to 10th March 2015</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management of the project activities and their progress</li> <li>• External relations with the MEC and the other relevant organizations</li> <li>• Support in communication, coordination and sharing of information with coordinators of CDSE, SAPT (supervisors), principals and trainers of IFD/CRE</li> </ul>
		The second year of the Project (May 2015 to August 2016) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 18th May to 30th Nov 2015</li> <li>2. 10th June 1st May 2016</li> <li>3. 7th June to 15th August 2016</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrying out and monitoring of the Baselines and Endline surveys</li> <li>• Management and orientation for all products and reports, and the writing of the corresponding part of reports</li> <li>• Support to holding of the meeting of JCC</li> <li>• Management of costs of project implementation and management of budget for the activity</li> <li>• Acquisition and maintenance of equipment and materials</li> <li>• Construction of the organizational structure of implementation</li> <li>• Support in the planning and</li> </ul>

			<p>implementation of the trainers' training</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Support in the planning and implementation of the principals' training</li> <li>• Specialized advice and guidance for the development of the manual</li> <li>• Public Relations and Communication</li> </ul>
Go Kimura	Local Education Contents	<p>The first year of the project (September 2013 to April 2015)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 27th Nov 2013 to 10th April 2014</li> <li>2. 20th June to 18th August 2014</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support in external relations with MEC and the other relevant organizations</li> <li>• Support in communication, coordination and sharing of information with coordinators of CDSE, SAPT (supervisors), principals and trainers of IFD/CRE</li> </ul>
		<p>The second year of the Project (May 2015 to August 2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 20th June to 30th August 2015</li> <li>2. 19th May to 17th July 2016</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of local educational context</li> <li>• Support in the implementation of PC</li> <li>• Support in the review and development of the manual for the development of PEI/PCI</li> <li>• Support in the planning and implementation of the trainers' training</li> <li>• Writing the reports of its corresponding part</li> </ul>

## 4.2 Training in Japan

Participants	Nome of the training course	Period of the training	Place of the training	Contents of the training
<ul style="list-style-type: none"> <li>• John</li> <li>Federico</li> <li>Giménez</li> <li>Rodes</li> <li>• Ignacio</li> <li>Paiva</li> <li>• Sonia</li> <li>Ramona</li> <li>Romero</li> </ul>	School Management for Improving Lessons	9th May to 1st June 2014	JICA Tsukuba, Faculty of Education in Ibaraki University, primary schools in Tsukuba City, Education Training Center of Ibaraki Prefecture, Kasama secondary school of Kasama City, Onogawa primary school, Yatabe Higashi secondary school	Conference on school education in general of Japan, visit to primary schools in the area to observe a class demonstration and class investigation, conference on teacher training on school management in the Prefectural Teacher Training Center. Analysis and preparation of the class plan, practice of class simulation, reflection after the practice, development of the action plan on the basis of the knowledge acquired.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maria del Carmen</li> <li>Gimenez</li> <li>• Aida</li> <li>Santander</li> <li>• Magdalena</li> <li>Silvero</li> <li>• Zonia</li> <li>Centurion</li> </ul>	Improvement of Education in Remote Areas - for the achievement of MDGs and EFA	25th January to 7th February 2015	Primary and secondary schools of Kasumigaura City, Faculty of Education in Ibaraki University, primary school of the University, Kosuge primary school in Yamanashi Prefecture, JICA Tsukuba, JICA Tokyo	Conference on school education in general of Japan, visit to primary and secondary schools with mixed-age class, conference and visit on teacher training in the remote areas in the University and in the Teacher Training Center of the Prefecture. Development of the action plan on the basis of the knowledge acquired.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arnaldo</li> </ul>	School	11th May	JICA Tsukuba,	Conference on school

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luizzi</li> <li>• Graciela</li> <li>• Aquino</li> <li>• Monica</li> <li>• Murto</li> <li>• Sonia</li> <li>• Rodes</li> <li>• Maximino</li> <li>• Escobar</li> <li>• Laura</li> <li>• Benitez</li> </ul>	<p>Management for Improving Lessons</p>	<p>to 30th May 2015</p>	<p>Faculty of Education in Ibaraki University, primary school of the University, primary school in Tsukuba City, Education training center of Ibaraki Prefecture, Kasama secondary school</p>	<p>education in general of Japan, visit to primary schools in the area to observe a class demonstration and class investigation, conference on teacher training on school management in the Prefectural Teacher Training Center. Analysis and preparation of the class plan, practice of class simulation, reflection after the practice, development of the action plan on the basis of the knowledge acquired.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maria del Carmen Duarte</li> <li>• Cristaldo</li> <li>• Dionisia Medina de Vera</li> <li>• Nora Moran</li> </ul>	<p>Improvement of Education in Remote Areas - for the achievement of MDGs and EFA</p>	<p>7th to 27th February 2016</p>	<p>Hokkaido University of Education, Educational Committee of Hokkaido, Educational Committee of Kushiro City, JICA Tokyo, JICA Hokkaido</p>	<p>Conference on school education in general of Japan, visit to primary and secondary schools with mixed-age class, conference and visit on teacher training in the remote areas in the University and in the Teacher Training Center of the Prefecture. Development of the action plan on the basis of the knowledge acquired.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonia</li> <li>• Maricel</li> <li>• Cardozo</li> <li>• Rojas</li> <li>• Clear</li> </ul>	<p>Improvement of Education in Remote Areas - for the</p>	<p>15th June to 9th July 2016</p>	<p>Hokkaido University of Education, Educational Committee of Hokkaido, Educational Committee of Kushiro</p>	<p>Conference on school education in general of Japan, visit to primary and secondary schools with mixed-age class,</p>

Edelira Cardozo Andino	achievement of MDGs and EFA		City, JICA Tokyo, JICA Hokkaido	conference and visit on teacher training in the remote areas in the University and in the Teacher Training Center of the Prefecture. Development of the action plan on the basis of the knowledge acquired.
------------------------------	-----------------------------------	--	------------------------------------	---

#### 4.3 Provision of equipment

No.	Equipment	Quantity	Date of procurement	Place of installation	Condition
1	Laptop Computer ACER E1-531-4650 (Windows 10)	1	26th September 2013	Project Office	Very good
2	Projector SONY VPL-DX100	1	21st October 2013	Project Office	Very good

#### 4.4 Expenses for the activities

Item	JPY		
	1st Year of the Project ( August 2013 to April 2015 )	2nd Year of the Project (May 2015 to August 2016 )	Total Result
Cost of hiring staff	2,972,889	3,075,850	6,048,739
Cost of document developmentf	4,197,070	1,175,014	5,372,084
Cost of operation and maintenance of equipment	6,510	5,822	12,332
Cost of consuable supplies	153,658	148,041	301,699
Cost of travel and accommodation	1,263,260	1,405,511	2,668,771
Cost of communication and transportation	153,981	122,973	276,954
Cost of documento development	154,751	1,257,659	1,412,410
TOTAL	8,902,119	7,190,870	16,092,989

## 5. Lessons from the Project

### 5.1 Position of the experts with respect to the implementation and operation of the Project

#### 5.1.1 Work with the local style and at the field level

Since the beginning of the project, we worked on the basis of the two fundamental principles for action that are: "work with the local style" and "work at the field level".

#### ***(1) Work with the local style ~The educational improvement of Paraguay, is a commitment of the Paraguayans with your working style~***

MEC and the actors of the educational system are those who know the most about the education of Paraguay. In particular, the permanent advice is essential in primary education. From that approach, the Japanese experts worked respecting the principles mentioned above. In other words, the role of the experts of the project consisted in support to development of activities, advising local actors in clarification of the purpose and the detailed planning of each of the activities, such as how to run the activities, on how to assess the results, on how to connect it to the following actions, among others.

In the first place, we worked to understand that the project belongs to Paraguay and ask to the actors about what to do in the framework of the same. We has been placed to make C/P understand the current situation and the problems, act always thinking of what must be done, and install capabilities to observe the activities, think and reflect.

Working with the local style meant "to maintain the position of not imposing" on them. In this regard, at first we had requested to C/P efficiency in planning and implementation of activities due to the limited period of the project, but such Japanese idea was difficult to understand, therefore until the end we spent more time and effort to the socialization and consultation among the actors of the activities. Among them, the Japanese experts accompanied these activities with a lot of patience to maintain permanently the attitude to advise and propose. This form of work matches at Paraguayan style, or turned out to be exactly what that adapts to the Paraguayans, which led to the largest number of people understand about the project.

As one of the specific examples, the method adopted in development of the manual has been socialised in the School Management Unit (UGE), and analysed one by one the points in question to review and adjust by common agreement between the members of UGE. In addition, the manual has also been shared regularly with pedagogical officers and the Pedagogical Coordinator (Pedagogical Adviser) of Directorate of Primary School Education (EEB) and incorporated their views for the construction. Despite the fact that it took more time than expected, this process contributed to the understanding and appropriation of the actors.

## ***(2) Work at the field level***

The key of human resources in the project activities are the trainers of IFD/CRE and the educational supervisors of each Prefecture, in that regard it is considered that the improvement of the consciousness in them and the local initiative finally lead to the improvement and strengthening of school management. From that point of view, in the training of trainers it has been given emphasis with intentional objective to know that the actors of the project are the prefectural actors including the trainers of IFD/CRE, supervisors and educational officers so that they feel doing the Project together.

In the framework of this project, it could be said that almost all the actors who are involved at the local level (Prefecture Office of Coordination and Pedagogic Supervision, Supervisors, trainers of IFD/CRE, etc.) have sufficient knowledge and ability to realize by itself on how to think and carry out the activities through the implementation of this project, and take the appropriate measures for their own initiatives. This is the result that the principals' training, monitoring, working meeting between the IFD/CRE and SATP, an evaluation forum and other activities were carried out under the leadership of themselves.

### **5.1.2 Sense of purpose~For what work~**

The project has proposed the method of the training of principals in which many local activities were combined by the interinstitutional cooperation. Through the activities of the project, Japanese experts have always advised the UGE and prefectural actors (trainers of IFD/CRE, supervisors and pedagogical officers) on several occasions that they take into account why and for what each activity are done. It also has been stressed in repeatedly the importance to get involved the educational community in the development of PEI/PCI, the need and the functions of School Management Team in educational institutions. In addition, it is important that the actors realize the purpose and planning of the activities to overcome the weaknesses turned out by institutional diagnosis, such as what to think, with how to plan and how to carry out the activities, and what expected result is.

In the framework of the project, there was some concern that the implementation of the activities in itself becomes the goal, by being a repetition of series of local activities such as training, monitoring and other related activities. For example, in respect of PEI/PCI, the fact of participating in the training for development and fulfil the tasks were a huge burden for the actors of schools, but the development of PEI/PCI in itself is not the true objective of the training. While it is important to achieve development of a high quality PEI/PCI through training, it is necessary to understand that this is a process, and that the real purpose is to know for what developed PEI/PCI is, what the final goal is, and how to run the activities in function to PEI/PCI developed. Furthermore, it was necessary to make people understand that the true purpose is to



give children a quality education through the continuity of project activities, to implement an adequate school management and an effective pedagogical practice. It is considered that the fact of having always shared with the UGE and prefectural actors (trainers of IFD/CRE, supervisors and pedagogical officers) on the points mentioned above has led to the achievement of the results of the project.

### 5.1.3 Change in awareness of the Paraguayan side

Through the activities of this project several changes are displayed in awareness and behaviour in the local actors. For example they shared information, submitted reports in a participatory manner and realized the PDCA cycle (Plan - Do - Check – Act). It is expected that this change will contribute effectively to the future activities.

The development of the work in a participatory way in the country where persists individualism, is a necessary condition and is effective from the point of view to share ideas and values. In this regard, particularly MEC sets that most of the procedures are done in a participatory way, in that sense the C/P have the basic awareness on the subject. However, until now in many of the cases, they realize simply understanding of a participatory as a methodology, and often confuses that gathering and talking are a participatory work. In this project, it was instructed that in practice the important points for a participatory action are: clarify the specific purpose of meeting and training; socialize in advance with actors a procedure plan; reflect on activities; prepare a report on the results; and to present a report including evaluation at the level of MEC and to actors involved.

At the beginning, C/P felt as a burden not being familiar with the cycle of PDCA or the work way to evaluate, act or improve to apply on the points reflect on them, and to make known the results. However, the actors involved have recognized the results by the continuous process of project activities, in this regard we felt in them the changes in consciences.

### 5.1.4 Capacity building

As it has been mentioned above, the project has been carried out by focusing on the "work in the local style" and "work at the field level". The involvement in education is the responsibility of the side of Paraguay, and almost all the project activities were carried out under the initiative and leadership of C/P from the perspective that the activities should be carried out by the Paraguayan side. The pedagogical officers relating to the four Directorates of MEC were assigned as full time member and constituted the School Management Unit (UGE), and the Japanese experts have cooperated as advisers in all project activities.

At the beginning of the project the experts presented the purpose and outputs of the project, including the proposal of a Plan of Operation (PO) of the whole activity; have analysed with C/P

on what, for what, when and how to develop during 3 years of the project, and by common agreement they have developed the detailed plan. The main functions of the experts were the orientation of the individual activities, advice from a professional point of view and the confirmation of the PDCA cycle. The day-to-day activities were constant transfer of technology on the job training to the C/P, and at the same time it was a space and time to build a relationship of mutual trust. The process of development of the specific activities of the project in the field by the members of UGE have contributed also in the construction of the relationship of trust with actors of each Prefecture, and at the same time, strengthen the link with the experts. The members of UGE have taught in trainers' training and monitoring activities as a moderator; and the experts accompanied the activities giving advice according to the needs. It could be said that the attitude of the experts to accompany members of UGE is one of the reason for which it has achieved the change of awareness and ownership of the project.

In the practice of the project activities, the members of UGE understood and assimilated each of the activities related to the principals' training, which has contributed to that they themselves planned and carried out by their own initiatives the orientation to trainers of IFD/CRE, supervisors and actors of schools in each target Prefecture. The technology transfer through the activities of the project were developed smoothly by the high capacity of each member of UGE. In other words, it is a great achievement that the members of UGE have obtained the sufficient capacity to carry out the training alone. In the process, it is recognized that the relationship of mutual trust was the major driving force for the technology transfer. Then it is described above the strengthened capacities of each of the members of UGE and future performances that are expected of them.

Members of UGE (including those who left)	Technology transfer and capacity strengthened	Expected performances
Monica Murto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of tasks according to the cycle of PCDA</li> <li>• Knowledge about PCI and PC</li> <li>• Ability to play the role of moderator in the trainers' training</li> </ul>	Development of the expansion plan of PCI in General Directorate of Pre-school and Primary school Education, coordination with other Directorates, guidance and advice to officers.
Magdalena Silvero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge on monitoring</li> <li>• Preparation and presentation of reports and materials</li> <li>• The development of the manual</li> </ul>	Planning and implementation of the trainers' training and principals' training for the dissemination of PCI at country level, guidance and

		advice to the officers relating the Directorate of Primary School Education.
Aida Santander		Guidance to supervisors and officers of the Supervision (development and implementation of PCI, improvement of monitoring of schools)
Maria del Carmen Duarte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of tasks according to the cycle of PCDA</li> <li>• Knowledge about PCI and PC</li> <li>• Ability to play the role of moderator in the trainers' training</li> </ul>	Planning and implementation of the training of trainers and principals for the dissemination of PCI at country level, guidance and advice to the officers relating Directorate of Primary School Education.

## 5.2 Implementation of principals' training by the cooperation between IFD and SATP

In Paraguay there was scarce of cooperation between organizations and the same happened at the prefectural level. Therefore, in the framework of the project it has been organized for the trainers of IFD/CRE jointly with supervisors to be trained as trainers for the principals' training and for that they themselves planned and carried out the training. IFD/CRE plays an institution for training teachers and SATP plays as a responsible for monitoring, teaching and advice to schools. Supervisors during their monitoring not only verify the current situation, but also manage the content and methodology of training in order to be able to provide advice to individual schools. Therefore, through the participation of the supervisors and their pedagogical officers in the training of trainers, it made possible to obtain knowledge about PEI/PCI and school management in order to provide the appropriate advice and check the progress of the tasks in schools, due to the fact that they fully understand the content and method of training before visiting schools to their corresponding monitoring.

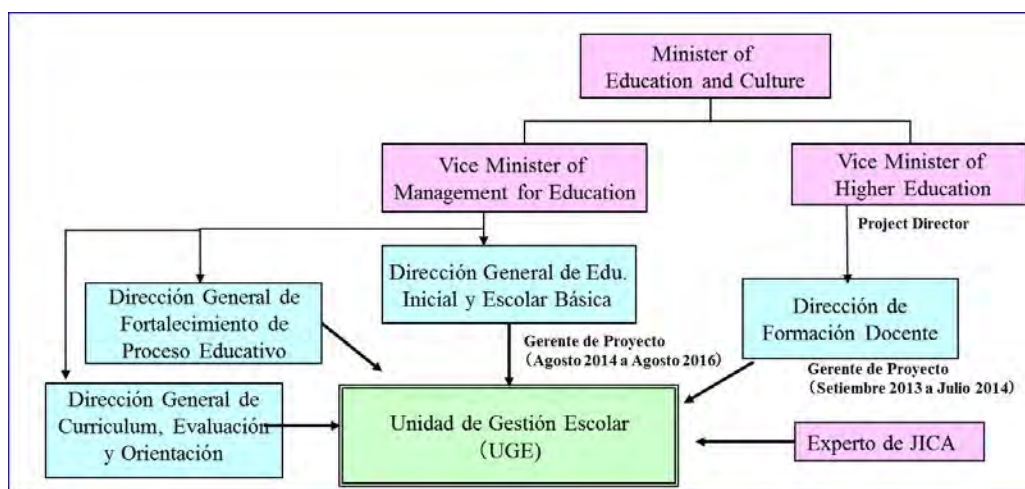
In addition, through the work previously carried out in coordination and cooperation between the two actors in each region to plan and run jointly by the training of principals, it has been able to modify the content and method of training flexibly and adapted to the realities of each region and to help to adapt and improve their teaching. Under the agreement of IFD/CRE with supervisors, several educational regions conducted the training including associate schools; therefore, the overall goal of the project has been achieved in the period of the cooperation of the project.

In the Endline survey it was also demonstrated that the educational regions that work the

both actors in cooperation acquired a greater impact in the planning and implementation of PEI/PCI than in other regions. It has also been highly valued by people concerned that through the project they have succeeded in forming the trust relationship, a permanent exchange of information and establishing a system of cooperation and coordination also in other activities. The impact of work cooperated and coordinated the 2 actors responsible for school education in each educational region has also been highly valued by the authorities of MEC, and came to recommend the implementation of this system of work in the other projects and programs of MEC.

### 5.3 Changing the organizational structure of Project Implementation

In September 2013, at the start of the project an organizational structure of deployment established, at the time Vice Minister of Higher Education assumed the post of the Director of the project and the General Director of Directorate General of Vocational Training Institutions of third level assumed the position of the Project Manager, the project also was located under this Directorate General. The project Unit was formed by 2 officers relating to each of Directorate of MEC (Directorate General of Pre-school and Primary School Education, Directorate General of Education Process Improvement, Directorate General of Vocational Training Institutions of Third Level and General Directorate of Curriculum, Evaluation and Orientation) assigned full time and one secretariat, which was to be called School Management Unit (UGE). The organization chart of implementation is as shown in the following graphic:



However, as an elimination of Directorate General of Vocational Training Institutions of Third Level by the organizational restructuring of MEC, the project became dependent on the Directorate General of Pre-school and Primary School Education, and the project manager also suffered change, thus assuming General Director of the above-mentioned Directorate that took charge. The two officers relating to Directorate General of Vocational Training Institutions of

Third Level and one secretary were transferred to Directorate of Teacher Training and two relating to Directorate General of Curriculum, Evaluation and Orientation involved only in the verification of the manual, moving to be part-time staff and therefore UGE stayed with four officers. Subsequently, one officer of Directorate General of Pre-school and Primary School Education retired in February 2016, another one moved to SATP in Paraguari Prefecture; the other of Directorate General of Education Process Improvement was transferred as an administrative chief, staying only one officer of Directorate General of Education Process Improvement.

In order to ensure the development of project activities was sent a letter addressed to the Minister signed by the Representative Resident of JICA to request the reinforcement of full time counterparts. MEC has nominated five pedagogical officers dependent on Directorate of Primary School Education as a counterpart of the project. The appointment was not in exclusive character, but with the purpose of cooperation with Program of Escuela Viva II and other projects and strengthening the challenges of Directorate of Primary School Education, with a view to ensuring the sustainability of the project and the strengthening of the transfer of technologies and the capacity of human resources.

In addition, with the change of Minister of Education and Culture in the beginning of May 2016, General Director of Pre-school and Primary school Education, Ms. Maria del Carmen Gimenez, who was the manager of the project, assumed the post of Vice Minister on 1<sup>st</sup> of June 2016. For this reason, in 8<sup>th</sup> June Mr. Pablo Rojas has been appointed as the new General Director and therefore became a new Project Manager.

With the dissolution of Directorate General of Vocational Training Institutions of Third Level and the organizational restructuring of MEC, the project had to change its structure and was forced to stop the activities for a few months. Therefore, the project was affected such as the postponement of the project activities, the suspension of the evaluation meeting of the end of the year 2014. However, when the project came to depend on Directorate General of Pre-school and Primary School Education as a result it has been strengthened the system of cooperation with the Program of Escuela Viva II and the communication within Directorate of Primary School Education. For this reason, as we have succeeded in strengthening the knowledge, skills, attitudes in the work and provision of a way to proceed tasks for the other officers in addition to members of UGE, this turned to be the platform to ensure the sustainability and expansion at the country level after the completion of the project.

Furthermore, the officer who was transferred as an educational officer of SATP in Prefecture of Paraguari, is voluntarily providing guidance on PEI and PCI into her pedagogical area, given that their transfer left after going through the process of the technology transfer and capacity building. From the point of view of the expansion at a country level, this will also be one of the impacts of the project generated in Prefecture of Paraguari.

On the other hand, the communication with Directorate of Teacher Training has become difficult because of leaving of the counterparts designated from the aforementioned Directorate, this has generated negative impact on the strengthening of the monitoring system of MEC. But on several occasions the allocation of concerning a full-time counterpart has been requested to Directorate of Teacher Training, but it has not achieved the refitting by reason of the lack of human resources. In addition, it was a shame not to be able to count on sufficient support and cooperation from this Directorate to the project.

As it has been mentioned, in Paraguay it is difficult to maintain the organizational structure during the project, due to that change and the resignation of the authorities of MEC occur suddenly by the political situation in this country or other reasons. In addition, project activities in certain measures could be affected by the attitudes and ideas of each of the authorities. It is therefore not more say that the construction of the trust relationship between each of the authorities is the key to implement projects. It is important to maintain a frequent communication and attitude for the understanding of project, in that sense, to devote sufficient time in the beginning of project the successful implementation of projects gives rise in the future. It would also be necessary to make a plan of a project, considering the need for more time than the same activities in Japan.

#### 5.4 Collaboration and cooperation with the Program Escuela Viva II

The program for the strengthening of the Education Reform of Primary School Education (known as Program Escuela Viva II) that is currently being carried out with financing from the Inter-American Development Bank (IDB), focuses its support to 1000 primary schools in urban area and 1600 primary schools in rural area with the highest population of poverty and indigenous of the country. Within the activities a teaching on PEI and PCI is included and the Program aims to central and associate schools both areas as a target. Therefore, so as not to cause confusion in the selected schools, from the beginning, the project has had regular opportunities for exchange of information to confirm the concepts and terms of the guidance on PEI and PCI, given that there are common points such as target schools and the support content with this project which focuses to all schools areas of the four prefectures. In addition, with regard to the manual of PEI/PCI also we have shared from the phase of the draft, and considered and reflected the views of them and included in the manual the topic of PA that addresses the Program Escuela Viva II, and prepared in joint cooperation. From the point of view of budget cuts and in order to avoid overlapping of the activities of the project, we have made the coordination of agenda for travels of staff of MEC, putting into practice the activities in the field jointly.

Given that the cooperation with the aforementioned program is essential, the organizational structure of the project has become part of Directorate General of Pre-school and Primary School Education, and activities were carried out in coordination with the aforementioned program. With

regard to PCI in particular, members of the Project Unit conducted the training even in those prefectures that were not focused on the project, as in the case of the abovementioned program, and that way UGE trained the 140 target schools of the program for development of PCI.

In this way and by the synergistic effect of cooperation and coordination between these two project and program, it has contributed to the expansion of PEI/PCI at country level, not only in the four target prefectures. In addition, it is a great achievement to have implemented throughout the country the same orientation as MEC, through the unification of the orientation and the formats of PEI/PCI of projects and programs, and the compilation in the manual.

### 5.5 Construction of the communication network and the articulation system taking advantage of the application SNS and Cloud

In Paraguay the Facebook Applications, the WhatsApp and SNS are used as a means of communication. This is because it is possible to communicate via the signal of Smartphone, despite the fact that in some places the signal and access to the internet are unstable or do not arrive sufficiently. Therefore, this project has created a Facebook account with the purpose of presenting and providing information on the activities of the project, and configured to the actors of both prefectural and central levels to be able to access easily. It also is opened to the public in general so that ever people can visit. This environment has become a motivation and stimulation of activities through presentation and publication of the photographs of the activities carried out in the framework of the project with its explanatory text; presentation of the activities of supervisors, trainers of IFD/CRE and schools with their respective pictures which enabled sharing of information and dissemination of the activities of other regions and educational areas.

A communication group was created for each prefecture in WhatsApp and thus a network of communication and system of cooperation between actors built. If UGE send message or information to the group, it is possible to make known to all prefectural actors (trainers of IFD/CRE, supervisors and pedagogical officers, coordinators of CDSE, etc.). Consultations and discussions of the prefectural actors also are made by means of SNS, which gave rise to improve the development of the activities and clarify the doubts to involve all those involved in the discussions.

The dispatch of official documents are used email and/or fax, and even are also shared by SNS attaching scanned document, which enabled the agility of communication and response, and better fluidity in the development of project activities. On the other hand, the creation of a space for discussion in the network of contacts through SNS in which involves some 150 people, who are all actors of the four prefectures, has promoted a greater rapprochement and strengthening the relationship of trust between them.

UGE used the Dropbox which is a file hosting service in the cloud that multiplatform allows

us to save and share materials developed by each of the counterpart, such as plans, reports, draft training guidance and teaching materials for the training, etc. At any time they can access the files from their computer to be able to edit the file according to their needs. Through the storage of the files in the account of Dropbox, it became more efficient for doing tasks within the Unit. Even during the stay in Japan, the experts equal were allowed access to the files to corroborate the progress of the tasks.

## 5.6 Cooperation with other projects of JICA

The project corresponds to the "Program of Assistance to self-management of small farmer" in JICA Paraguay, with the approach of forming an education suited to the local context and promotion of development of human resources involved in development of the region. For this reason the project has exchanged information and cooperation with other projects that are within the same program of assistance of JICA in Paraguay.

The Project for the strengthening of the integrated management of the basin of Yguazú Lake (Plan Yguazú Porá) promotes the approach of management of the basin with the extension of the practice of afforestation and agriculture friendly to environment by cooperation of farmers in the area surrounding the lake and the various relevant agencies. As this project is looking for educational development to the local context and the Plan Yguazú Porá seeks to disseminate the action taking advantage of local educational institutions, the both agreed that is effective to cooperate the actions to preserve the environment, reactivate the community and move forward with the rural development, given that the both have the same influence area of cooperation. The cooperation of activities began with the exchange of views, and a case study was carried out on current situation on the issue of preservation of environment in the basin of Lake Yguazú together with the project experts and C/P. In addition, two project C/P participated in the Expo Yguazú Porá and visited the activities in the field.

In carrying out these activities in cooperation, it has given rise to the request of sending the Japan Overseas Cooperation Volunteers (JOCV) to support the activities in schools focuses of the project that are in the same area of influence. As a result, a volunteer has been sent to a school in Yguazú District of Prefecture of Alto Paraná, and the volunteer is teaching children the reforestation as a community project as part of the environmental education.

The "Rural Development Project for the strengthening of the system of Territorial Management in Itapúa and Caazapá (Project KATUPYRY) also has the same prefectures targeted with this project and due to that they are planning activities for the dissemination of environmental preservation and improvement of life taking advantage of schools, the both has been exchanged views and information, and cooperated to mediate cooperation between the C/P of prefectural level of both projects. In addition, they have provided educational materials that can be used for



the school activity, such as visit to the countryside to know community activities, exploration of the local resources available for use in educational activities appropriate to the local context, we presented the materials developed by the project KATUPYRY in the trainers' training. As a result, the cooperation between the both projects contributed to advance the development of PC on improvement of life and nutritional education in schools in the same prefecture.

Through the cooperation with other projects of JICA it has been able to give the first step in pedagogical activities appropriate to the local context, or to discover the resources of community and educational materials available, how to take advantage of school education, and make know about the strengthening of community, the activities of community organizations that work in the community as ideas for planning their PC.

#### 5.7 Cooperation with Japan Overseas Cooperation Volunteers (JOCV)

The JOCV was requested with the purpose of achieving a cooperation with local activities, and some volunteers were sent to the target schools of the project so that they support in community activities in order to promote the educational activities to the local context joining schools, local community and various organizations. In order to cooperate with this project and also with the Plan Yguazú Porá mentioned above, we considered with the coordinators of JOCV of JICA in Paraguay on sending volunteers in Prefecture of Alto Parana, which is the area of influence of both projects and it is recommended some central schools. As a result, a volunteer of specialty "Community Development" was assigned at the School Mariscal Solano Lopez in District of Yguazú, Prefecture of Alto Parana and he is supporting in the tree-planting activities as part of the environmental education.

## 6. Recommendations for sustainability

### 6.1 Expansion at a country level by officers of Directorate of Primary School Education of MEC

It is recommended that Directorate General of Pre-school and Primary School Education, in charge of the topic PEI at MEC lead and continue to promote PCI at country level that is a new tool for school management. The project has worked in cooperation and coordination within the Directorate of Primary School Education, achieving knowledge transfer on PEI/PCI all officers of the abovementioned Directorate, so MEC already have the human resources adequately trained to perform the training process.

The officers of Directorate of Primary School Education would be trainers to train supervisors and pedagogical officers of Supervision and trainers of IFD that would in turn be the trainers of the principals' training at country level. The officers that were trained through the project activities and would accompany as a leader to other officers of Directorate of Primary School Education. In addition, it would be important to coordinate and joint with Directorate General of Education Process Improvement of which depend on supervisors and officers of SATP and Directorate of Teacher Training that is in charge of IFD.

Moreover, in parallel with the training of trainers and the training of principals, we recommend intending to handle the percentage of tenure of PEI/PCI at the level of prefecture and educational region, in order to analyse and take the necessary measures in cooperation with Directorate General of Education Process Improvement for those regions that have some delay in their activities; and working on the strengthening of the training in IFD in cooperation with the Directorate of Teacher Training.

It is recommended that when trainers of each prefecture of the country are going to make the training of principals, which is not only addressed to principals and vice-principals of central schools but also to expand the training of PEI/PCI cover also pedagogical coordinators, principals and teachers of associate schools.

### 6.2 Continuity of the planning and implementation of principals' training in cooperation between IFD and SATP

As it has been mentioned, because a planning and implementation of the training of principals in cooperation between IFD and SATP are taking important results, it is recommended that in the target prefectures of the project remain that organizational structure of work and take advantage of the same structure at the time of expanding this experience to other prefectures in the country. For this purpose it is essential to build the system of communication and cooperation close among Directorates involved from the central level of MEC. In this regard, it is proposed the appointment of staff responsible so that it can fulfil the tasks in a responsible manner.

It is also necessary to continue to support IFD/CRE whose districts have a low tenure of PEI/PCI. It also is recommended that consideration be given to include the theoretical and practical classes of PCI and PC topics included in PEI in IFD, not only for teachers in service, but even for students teachers.

### 6.3 Utilize of the manual of PEI/PCI and the reference material of PC

The manual of PEI/PCI and PC were also distributed in all CDSE and IFD/CRE throughout the country. A copy will be distributed by each of the 40 officers of Directorate of Primary School Education who are responsible for the expansion of PEI/PCI, also to Directorate of Teacher Training, Directorate General of Education Process Improvement, Directorate General of Higher Education and other relevant Directorate of MEC. In addition, the digital data were provided in such a way as to enable additional print, the setting for application in Pre-school education and higher education according to the needs. It is expected to be carried out by the training in general effectively applying these teaching materials such as unified school management tools in the country.

## 7. Modification in Project Design Matrix (PDM)

### 7.1 Modification (PDM 1)

By the modification of PDM the target figures of goals established that had not been in the version of PDM (0) signed at the meeting (April 2013) and amended the indicators of output 3 as measurable one. The PDM (1) with all modifications was approved at the level of the Joint Coordinating Committee in November 2014.

#### (1) Reason of modification

Target figures of goals established according to the current situation, due to that the indicators of the overall goal and project purpose had not been established. In addition, indicators of output 3 is modified by the measurable indicators to adjust to the reality.

#### (2) Modification contents

Definition of the goal in numbers that had not been defined.

##### ■ Overall Goal

Indicator 1: 50 % of primary schools have PCI included in PEI.

Indicator 2: 70% of the activities planned in PCI, were carried out.

##### ■ Project purpose

Indicator 1: 70 % of central schools of primary school have PCI included in PEI.

Indicator 2: 70% of the activities planned in PCI, were carried out.

Modification of the Indicator 3-1 and their means of verification

##### ■ before modification

Indicator 3-1: Amount of consultations serviced by IFD/CRE and monitoring by supervisors on concerns of schools.

Means of verification: Records of attention

##### ■ after modification

Indicator 3-1-1: Amount of training report submitted by IFD/CRE to Directorate of Teacher Training.

Indicator 3-1-2: Amount of monitoring report submitted by supervisors to Directorate General of Education Process Improvement

Means of verification: Amount of training and monitoring report received in MEC.

## 8. Meeting Record of Joint Coordinating Committee

### 8.1 First Meeting of Joint Coordinating Committee

#### (1) Result

Date/Time	14th November 2013 (9:00-11:00)
Place	Meeting room of Directorate General of Pre-school and Primary School Education, MEC
Subject	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentation of project activities (September to November 2013) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulation of School Management Unit</li> <li>• Result of Baseline Survey</li> <li>• Plan of project activities in 2014</li> </ul> </li> <li>2. Presentation of JICA Project orientation team</li> <li>3. Approval of School Management Unit</li> <li>4. Confirmation of cost sharing</li> <li>5. Information sharing about re-organization of prefecture office of coordination and pedagogical supervision in the target prefectures</li> <li>6. Agreement about frequency of JCC Meeting</li> </ol>
Participants	<p><b>Paraguay side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerardo Gomes, Vice Minister of Higher Education</li> <li>• Cristina Invernissi, Director General of Vocational Training Institutions of Third Level</li> <li>• Maria del Carmen Gimenez, Director General of Pre-school and Primary School Education</li> <li>• Juan Denis, Director General of Education Process Improvement</li> <li>• Maria Gloria Ferreira, Director General of Curriculum, Evaluation and Orientation</li> <li>• Nine members, School Management Unit</li> </ul> <p><b>Japanese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shinichiro Tanaka, Team Leader of Japanese Project Orientation Team,</li> <li>• Norihiko Chujo, Japanese Project Orientation Team,</li> <li>• Suguru Nakane, Director General of Assistance Cooperation, JICA Paraguay,</li> <li>• Mirian Ponillaux, Officer of JICA Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Japanese expert (Project leader)</li> </ul>

#### (2) Contents

✓ Agreement for formation of UGE

The formation of UGE was agreed according to the Record of Discussion signed on 25 April 2013. And it was also agreed the incorporation of two officers relating to Directorate General of Curriculum, Evaluation and Orientation.

✓ Cost sharing of Paraguay side and Japanese side

Cost sharing is also agreed on a vehicle provided by JICA exclusively for the project and a dispatch and a designation of a driver by MEC. According to need, the Paraguay side shall assign one more vehicle with a driver and fuel for carrying out activities in the target prefectures.

✓ Reorganization of coordination offices and supervision of target prefectures

It is planned the call for competition at the national level. The objective is to ensure the appropriate profile of the coordinators and supervisors and the educational quality. This contest will not interfere in development of the project.

✓ Frequency of the JCC meeting

It was agreed that the meeting at the level of the Committee will be two times per year (mediated and end of the year).

✓ Others

The JCC agreed to systematize all items found during the implementation of the project, in order to transfer the experiences. The project duration is 3 years, starting on 8 September 2013 and culminating on 7 September 2016.

## 8.2 Second Meeting of Joint Coordinating Committee

### (1) Result

Date/Time	15th July 2014 (8:00-11:00)
Place	Meeting room of Directorate General of Pre-school and Primary School Education, MEC
Subject	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentation of project activities (December 2013 to June 2014) <ul style="list-style-type: none"> <li>• PEI/PCI Manual revision and development</li> <li>• Trainers' training and principals' training</li> </ul> </li> <li>2. Presentation and approval about Plan of Project Activities</li> <li>3. Discussion and approval <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmation of input from both sides (vehicle, fuel and travel allowance)</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Function of C/P from Directorate of Curriculum</li> <li>• Confirmation of Project Structure</li> <li>• Change and approval of Project Manager</li> <li>• Sustainability after Project Finish</li> </ul>
Participants	<p><b>Paraguay side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerardo Gomes, Vice Minister of Higher Education</li> <li>• Myrian Mello, Vice Minister of Management for Education</li> <li>• Monica Mieke, Director of Primary School Education</li> <li>• Sindy Sanchez, Director of Teacher Training</li> <li>• Juan Denis, Director General of Education Process Improvement</li> <li>• Maria Gloria Ferreira, Director General of Curriculum, Evaluation and Orientation</li> <li>• Nine members, School Management Unit</li> </ul> <p><b>Japanese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keisuke Ito, Director General of Assistance Cooperation, JICA Paraguay</li> <li>• Mirian Ponillaux, Officer of JICA Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Japanese expert</li> <li>• Go Kimura, Japanese expert</li> </ul>

## (2) Contents

### ✓ The trainings carried out by UGE

The JCC agrees that the capacity should be installed at the local level and certify the skills of way to dignify the teaching career and introduce the culture of planning. Training Topics shall be coordinated among Directorates of MEC

### ✓ Cost sharing of the Paraguay side and Japanese side

The JCC agreed that MEC sends notes to request to JICA about the provision of fuel and vehicle to give continuity to the activities of the project for the time being, and MEC provides salary and travel allowance of C/P.

### ✓ Structure of the project

It is further agreed that MEC in conjunction with the expert of JICA makes adjustments to the structure of the project. The Directorate of Teacher Training becomes Project Management, assuming the same roles with earlier.

### ✓ Participation of the officers of curriculum

The JCC agreed that a function of Directorate of curriculum is the technical verification of the material produced, in respect of PEI and PCI, according to needs.

✓ Communication with the project manager and the Japanese expert of the project

The JCC agreed that a fluid and permanent communication between the manager and the coordinator of USE (Japanese experts).

### 8.3 Third Meeting of Joint Coordinating Committee

#### (1) Result

Date/Time	19th November 2014 (9:00-11:00)
Place	Meeting room of Directorate General of Pre-school and Primary School Education, MEC
Subject	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentation of project activities (from July to November 2014) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of PCI manual</li> <li>• Trainers' training and principals' training about PCI</li> <li>• Monitoring</li> </ul> </li> <li>2. Presentation and approval about Plan of Project Activities</li> <li>3. Discussion and approval <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification of PDM</li> <li>• Change of Project Structure</li> <li>• Distribution of necessary budget</li> <li>• Establishment of regular meeting with Project Manager</li> </ul> </li> </ol>
Participants	<p><b>Paraguay side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myrian Mello, Vice Minister of Management for Education</li> <li>• Maria del Carmen Gimenez, Director General of Pre-school and Primary School Education</li> <li>• Juan Denis, Director General of Education Process Improvement</li> <li>• Maria Gloria Ferreira, Director General of Curriculum, Evaluation and Orientation</li> <li>• Three members of School Management Unit</li> </ul> <p><b>Japanese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shinichiro Tanaka, Team Leader of Japanese Project Orientation Team,</li> <li>• Takuya Hakoda, Japanese Project Orientation Team,</li> <li>• Keisuke Ito, Director General of Assistance Cooperation, JICA Paraguay,</li> <li>• Mirian Ponillaux, officer of JICA Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Japanese expert (Project leader),</li> </ul>



## (2) Contents

### ✓ Modification of PDM

Definition of the goal in numbers that had not been defined.

#### ■Overall Goal

Indicator 1: 50 % of primary schools have PCI included in PEI.

Indicator 2: 70% of the activities planned in PCI, were carried out.

#### ■Project purpose

Indicator 1: 70 % of central schools of primary school have PCI included in PEI.

Indicator 2: 70% of the activities planned in PCI, were carried out.

### Modification of the Indicator 3-1 and their means of verification

#### ■before modification

Indicator 3-1: Amount of consultations serviced by IFD/CRE and monitoring by supervisors on concerns of schools.

Means of verification: Records of attention

#### ■after modification

Indicator 3-1-1: Amount of training report submitted by IFD/CRE to Directorate of Teacher Training.

Indicator 3-1-2: Amount of monitoring report submitted by supervisors to Directorate General of Education Process Improvement

Means of verification: Amount of training and monitoring report received in MEC.

### ✓ Change of organizational structure of the project

By the change of the organizational structure of MEC, the Project Management of the project pass from Directorate General of Vocational Training Institutions of Third Level to Directorate General of Pre-school and Primary School Education that has the operational function.

To assign at least a full time officer referent of Directorate of Teacher Training

### ✓ Necessary and sufficient budgetary allocation

The Directorate General of Pre-school and Primary School education will allocate the necessary budget to ensure a disbursement of travel allowance for the officers in time and properly.

### ✓ Frequent meeting to ensure the communication

To organize a weekly meeting between the manager and the Japanese expert of the project in order to achieve an effective cooperation at the project level.

#### 8.4 Forth Meeting of Joint Coordinating Committee

##### (1) Result

Date/Time	31st July 2015 (10:00-12:00)
Place	Meeting room of Directorate General of Pre-school and Primary School Education, MEC
Subject	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentation of project activities (from February to July 2015) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revision and development of PEI/PCI Manual</li> <li>• Trainers' training and principals' training</li> <li>• Monitoring</li> </ul> </li> <li>2. Presentation and approval about Plan of Project Activities</li> <li>3. Discussion and approval <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvement of monitoring system</li> <li>• Sustainability after Project Finish</li> </ul> </li> </ol>
Participants	<p><b>Paraguay side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myrian Mello, Vice Minister of Management for Education</li> <li>• Maria del Carmen Gimenez, Director General of Pre-school and Primary School Education</li> <li>• Arnald Liussi, Directorate General of Education Process Improvement</li> <li>• Maria Gloria Ferreira, Director General of Curriculum, Evaluation and Orientation</li> <li>• Isabel Espinola, Directorate of Teacher Training</li> <li>• Three members of School Management Unit</li> </ul> <p><b>Japanese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirian Ponillaux, Officer of JICA Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Japanese expert</li> <li>• Go Kimura, Japanese expert</li> </ul>

##### (2) Contents

###### ✓ Method of monitoring by supervisors to schools

It was agreed to incorporate monitoring of PEI-PCI to the Annual Operating Plan (POA) of the Educational Supervision.

It was agreed to disseminate the Manual of Procedures for supervisors once completed and

validated by the Council of Directors General. It was agreed to support the operations of monitoring from Directorate General of Education Process Improvement.

✓ Date of the next JCC meeting

It was mentioned that according to the planning for the year 2015, the next meeting of the JCC would be in October. The Vice Minister Myrian Mello requested that a date scheduling should be taking into account the commitments of the ministerial authorities.

## 8.5 Fifth Meeting of Joint Coordinating Committee

### (1) Result

Date/Time	23 <sup>rd</sup> February 2016 (9:30-12:00)
Place	Meeting room of Directorate General of Pre-school and Primary School Education, MEC
Subject	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentation of project activities (from August to December 2015) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revision and development of PEI/PCI Manual</li> <li>• Trainers' training</li> <li>• School Monitoring</li> </ul> </li> <li>2. Presentation and approval about Plan of Project Activities</li> <li>3. Discussion and approval <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approval and distribution of PEI/PCI Manual</li> <li>• Certificate award to training participants</li> <li>• Implementation of the budget for project activities</li> <li>• The official document about output 4 in PDM</li> <li>• Information promotion for Sustainability</li> </ul> </li> </ol>
Participants	<p><b>Paraguay side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerardo Gomes, Vice Minister of Higher Education</li> <li>• Maria del Carmen Gimenez, Director General of Pre-school and Primary School Education</li> <li>• Maria Gloria Ferreira, Director General of Curriculum, Evaluation and Orientation</li> <li>• Arnald Liussi, Directorate General of Education Process Improvement</li> <li>• Three members of School Management Unit</li> </ul> <p><b>Japanese side:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hideyuki Yoshida, Chief Representative of JICA in Paraguay</li> <li>• Mirian Ponillaux, Officer of JICA Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Japanese expert</li> </ul>

## (2) Contents

### ✓ Approval and distribution of the Manual of PEI/PCI

It is agreed to send to Directorate General of Curriculum, Evaluation and Orientation for the verification. In addition the Project Director, Vice Minister Gerardo Gomez requested a distribution in digital format through the web page of MEC so that it can be available to all stakeholders. The Project Manager, General Director of Pre-school and Primary School Education Maria del Carmen Gimenez commented on the possibility of distribution of the finished material to not target prefectures, through the budget of Escuela Viva II.

### ✓ Certificates for the participants of training

It was agreed to certify to the participants of the training undertaken by IFDs in the target prefectures with 300 teaching hours through the training plan presented the prior.

### ✓ Cost sharing of the Paraguay side

The Project Manager assured that the planned activities can be performed by cooperation with other activities relating to the primary school education and the activities in the target prefectures would be carried out from the second half of March. She commented on the importance of cooperation with the different jobs of MEC to reach schools with a comprehensive view and she also stressed the continuity of all projects with the initiative and good management of pedagogical supervisors, principals and teachers.

### ✓ Expected output 4 of PDM

It is agreed to insert the roles and responsibilities of each actor in the Manual for the strengthening of school management. And a ministerial resolution or an official document of Directorate General of Pre-school and Primary School Education about the manual put the manual into force to validate it as an official document of MEC.

### ✓ Dissemination of information

It is agreed to disseminate information about the school management plan for the whole country through the press release as well as through community radios, web page of MEC and the Communications Directorate of MEC. It has been agreed on that all project activities (training, monitoring, dissemination, etc.) shall be mentioned to strengthen school management and adaptation of the curriculum to the local context so as to institutionalize the activities as own MEC.

## 8.6 Sixth Meeting of Joint Coordinating Committee

The meeting of JCC was not performed with the reason of inconvenience of authorities but held a series of discussions individually between members with regard to the results and the plan for sustainability of the project and the matters referred were agreed on and the minute was signed by the Vice Minister of Management for Education and the Chief Representative of JICA in Paraguay Mr. Hideyuki Yoshida.

### ✓ Prefectural Forums of Good Practice

The Prefectural Forums were held in the target prefectures which schools presented their pedagogical experiences in the target prefectures in the frame of the implementation of the projects and strategies in the target schools of the project and Escuela Viva II Program, with the involvement of students, teachers, principals, children's parents, pedagogical officers of SATP and trainers of Teacher Training Institutes (IFDs).

### ✓ Project Products

#### (1) Manual about PEI and PCI

The Manual for the strengthening of school management was printed 1,580 (one thousand five hundred and eighty) copies in total. Thus the digital format was also made in 2,200 compact discs (CDs).

#### (2) Guide for development of school community project (PC)

The project developed the guide for the development of School Community Project and printed 500 copies for central schools, the pedagogical supervisions and the IFD/CRE of the target prefectures, in order to provide support in development and implementation of school community project.

### ✓ Provision of equipment

The equipment acquired by JICA will be delivered to Directorate General of Pre-school and Primary School Education to ensure the sustainability of the project. The equipment donated are the following:

No.	Equipment	Quantity	Date of procurement	Place of installation	Condition
1	Laptop Computer ACER E1-531-4650 (Windows 10)	1	26th September 2013	Project Office	Very good

2	Projector SONY VPL-DX100	1	21st October 2013	Project Office	Very good
---	-----------------------------	---	-------------------	----------------	-----------

✓ Plan for sustainability of the project

The period of the project will culminate on 7 September 2016 officially according to the agreement signed by both countries. At the end of the project, the MEC will perform the dissemination of the results of the project to the whole country. The plan for sustainability of the project is the following;

- The pedagogical officer team of Directorate General of Pre-school and Primary School Education shall be composed in order to carry out the workshops on PCI at the country level.
- The orientation manual for strengthening of school management will be printed and delivered to all schools in the country.
- It will be trained on PEI/PCI the educational supervisors and their pedagogical officers, trainers of teacher training institutes, principals and vice-principals of schools at an country level since August 2016 in each prefecture.
- The corresponding monitoring on PEI/PCI will be carried out by the pedagogical supervision according to the school calendar and through the orientation of Directorate General of Education Process Improvement.
- The matrix of the Manual for the strengthening of school management (PDF and printed version) is submitted to the Vice Ministry of Management for Education.

✓ Suggestions

Considering the multiple activities carried out by Directorate General of Pre-school and Primary School Education, and the number of staffs depend on the same, it is suggested that the goods used in the framework of the project as well as the vehicle donated by JICA shall be utilized in the same Directorate.

## 9. ANNEX

Annex 1: Manual for the strengthening of school management

Annex 2: Guide for the development of Community Project

Annex 3: PDM1

Annex 4: Minutes of Discussion of JCC (first to sixth)

Annex 5: Photographs of the Project







TEKOMBOE  
HA ARANDUPY  
MOTENONDEHA  
MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN  
Y CULTURA

TETÃ REKUÁI  
GOBIERNO NACIONAL  
Jajapo ñande raperã ko'ãga guive  
construyendo el futuro hoy

# MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

AÑO 2016





TEKOMBO'E  
HA ARANDUPY  
MOTENONDEHA  
MINISTERIO DE  
EDUCACIÓN  
Y CULTURA

TETÃ REKUÁI  
GOBIERNO NACIONAL  
Jajapo ñande raperã ko'ãga guive  
Construyendo el futuro hoy

# MANUAL DE ORIENTACIÓN

## PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

### KIT PARA DIRECTIVOS

AÑO 2016

## RESPONSABLES:

Paraguay		Japón
<b>Viceministerio de Educación para la Gestión Educativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica</li> <li>Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo</li> <li>Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación</li> <li>Coordinación Departamental de Supervisión Educativa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Dpto. Alto Paraná</li> <li>Dpto. Itapúa</li> <li>Dpto. Caazapá</li> <li>Dpto. Caaguazú</li> </ul> </li> </ul>	<b>Viceministerio de Educación Superior</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Formación Docente</li> <li>Institutos de Formación Docente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ CRE “Dr. José Gaspar Rodríguez de Francia”, Ciudad del Este</li> <li>✓ CRE “Gral. Patricio Escobar”, Encarnación</li> <li>✓ IFD “Santa Clara”, Coronel Bogado</li> <li>✓ IFD Capitán Miranda</li> <li>✓ IFD María Auxiliadora</li> <li>✓ IFD Yatytay</li> <li>✓ IFD Caazapá</li> <li>✓ IFD Yuty</li> <li>✓ IFD “Teko Porã Rekávo”, San Juan Nepomuceno</li> <li>✓ IFD Caaguazú</li> <li>✓ IFD Coronel Oviedo</li> <li>✓ IFD San José de los Arroyos</li> </ul> </li> </ul>	<b>Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)</b> <p>Expertos Japoneses de la JICA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Masayo Otani</li> <li>Go Kimura</li> </ul>

### FICHA TÉCNICA

Elaboradores	Colaboradores	Corrección y Validación	Asistencia Técnica
Unidad de Gestión Escolar <ul style="list-style-type: none"> <li>Mónica Murto</li> <li>Magdalena Silvero</li> <li>Ana Aida Santander</li> </ul>	IFD Nuestra Señora de la Asunción <ul style="list-style-type: none"> <li>Juan Speratti</li> <li>Néstor González</li> <li>Rosana Laconich</li> </ul> IFD Saturio Ríos <ul style="list-style-type: none"> <li>Shirley Vallejos</li> </ul>	Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación <ul style="list-style-type: none"> <li>Zonia Centurión</li> <li>Isabel Roa</li> </ul> Tutores de IFDs de los 4 Departamentos focalizados (Itapúa, Caaguazú, Caazapá y Alto Paraná)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nancy Oilda Benitez</li> <li>Masayo Otani</li> <li>Go Kimura</li> </ul>

# INDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>FUNCIONES DE LOS ESTAMENTOS INVOLUCRADOS</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I (GESTIÓN ESCOLAR Y CONTEXTO LOCAL)</b> .....	<b>13</b>
1. Definición .....	14
2. Las Dimensiones .....	14
3. Gestión Participativa .....	15
<b>CAPÍTULO II (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL - PEI)</b> .....	<b>23</b>
<b>PLANIFICACIÓN ES EL CAMINO QUE GUÍA HACIA LA CALIDAD</b> .....	<b>24</b>
1. Conceptualización .....	25
2. Estructura del PEI .....	26
3. Esquema de Elaboración del PEI .....	28
4. Visión y Misión .....	29
5. Diagnóstico Institucional .....	31
6. Técnicas de Análisis Institucionales para el Diagnóstico .....	34
7. Determinación de los Objetivos y Metas .....	46
<b>CAPÍTULO III (DIMENSIÓN PEDAGÓGICA)</b> .....	<b>53</b>
1. Proyecto Curricular Institucional (PCI) .....	54
2. Proyecto de Aula (PA) .....	59
<b>CAPÍTULO IV (DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL - DIMENSIÓN COMUNITARIA)</b> .....	<b>67</b>
1. Proyecto de Gestión .....	68
2. Proyecto Comunitario .....	69
<b>CAPÍTULO V (PLAN PLURIANUAL Y PLAN OPERATIVO ANUAL - POA)</b> .....	<b>71</b>
1. Plan Plurianual .....	72
2. Plan Operativo Anual (POA) .....	73

<b>CAPÍTULO VI (PRESUPUESTO DEL PEI)</b> .....	<b>77</b>
1. Conceptualización .....	78
2. Importancia .....	78
3. Función .....	79
4. Técnicas .....	79
5. Etapas de la Elaboración del Presupuesto del PEI .....	80
6. Evaluación de la Ejecución del Presupuesto .....	91
<b>CAPÍTULO VII (EVALUACIÓN DEL PEI)</b> .....	<b>93</b>
1. Evaluación del Proceso .....	94
2. Propuesta de Instrumento de Evaluación .....	95
3. Pasos para la Evaluación del POA .....	96
4. Evaluación de Resultado o Producto del PEI .....	98
5. Procedimiento para la Evaluación del PEI .....	99
6. Elaboración del PEI del siguiente periodo .....	100
<b>CAPÍTULO VIII (LA RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS)</b> .....	<b>101</b>
1. Importancia .....	102
2. Procesos de realización .....	102
3. Mecanismos de difusión .....	103
4. Sugerencias .....	104
5. Actividades establecidas en el Proyecto de Rendición de Cuentas Públicas del MEC .....	105
6. Puntos a tener en cuenta en las 4 Dimensiones de la Gestión Escolar para elaborar el Informe de Rendición de Cuentas Públicas .....	106
<b>CAPÍTULO IX (ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECER LA GESTIÓN ESCOLAR)</b> .....	<b>107</b>
<b>ANEXO I (INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN)</b> .....	<b>115</b>
<b>ANEXO II (LOS FORMATOS)</b> .....	<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>152</b>

The background features a stylized globe on the left side, rendered in shades of gray. A large, thick blue circle is positioned on the right side, partially overlapping the globe. The circle has a textured, brushstroke-like appearance. A red brushstroke is visible at the top of the page, extending from the left towards the center.

### **Advertencia:**

*En este manual se respeta la equidad de género. No obstante, la expresión de los sustantivos que refieren tanto a varones como a mujeres es enunciada en su forma masculina, tal como establecen las normativas gramaticales de la lengua española.*

# PRESENTACIÓN

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

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

A partir de lo expuesto y en el marco de la puesta en práctica de una gestión escolar eficiente, el “Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local” MEC – JICA pone al alcance de los actores educativos el **Manual de Orientación para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar**, documento que presenta un ajuste a la primera versión al incorporar al PEI orientaciones para construir e implementar proyectos en todas sus dimensiones, con ejemplos sencillos. En ese manual, se asume que el PEI es un espacio de planificación participativa que emprende la institución educativa con el deseo de responder articulada y satisfactoriamente a las expectativas y necesidades de los miembros que la componen.

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



# INTRODUCCIÓN

Este manual debe ser utilizado en las instituciones educativas como herramienta de autoformación dirigida al equipo de gestión institucional educativa, al equipo directivo y docente con la finalidad de servir de apoyo en la planificación de actividades institucionales que respondan a las necesidades e intereses locales. Está organizado en secciones referidas al proceso de construcción, conducción y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), y su finalidad es la de mejorar la gestión que los mencionados actores educativos emprenden.

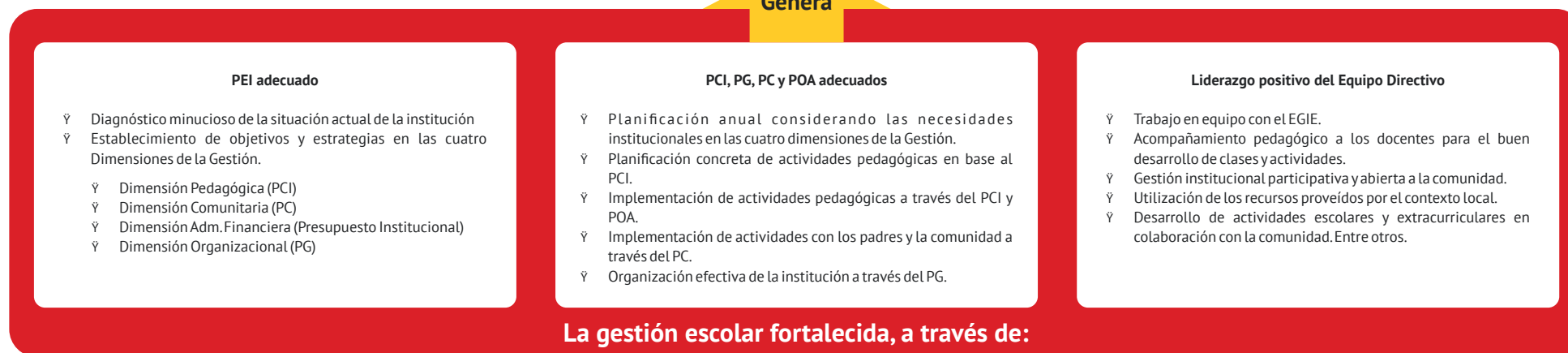
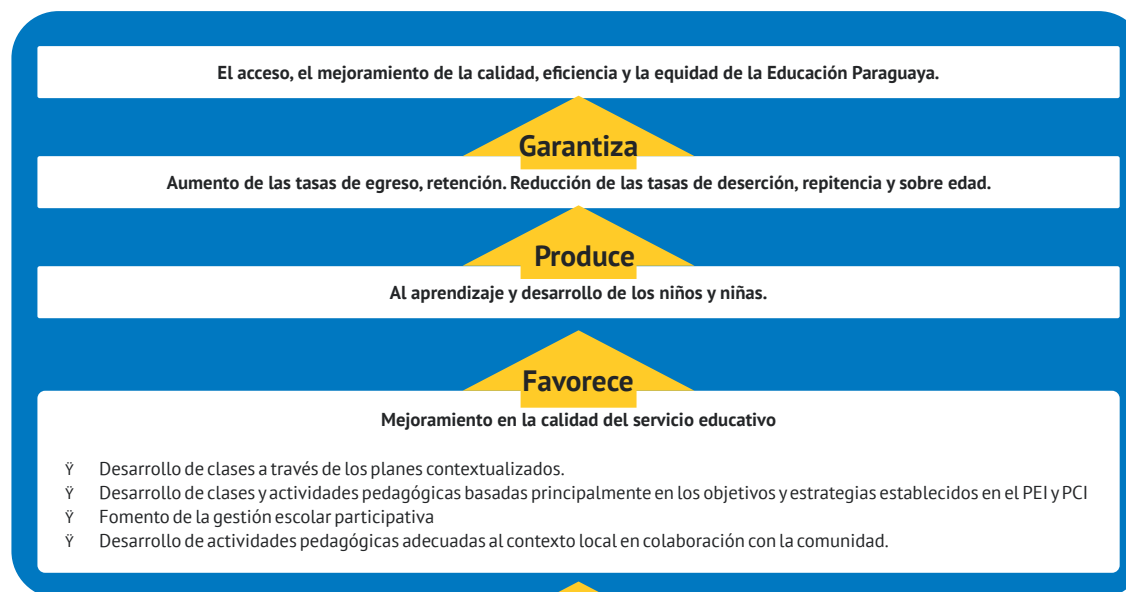
Para la elaboración del material se conformó un equipo técnico integrado por referentes de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, Dirección de Formación Docente y Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación, quienes trabajaron conjuntamente con expertos de la JICA en cuatro departamentos focalizados (Itapúa, Alto Paraná, Caaguazú y Caazapá). Este documento es producto de una serie de encuentros con tutores de IFD, supervisores educativos, referentes técnicos de supervisión y coordinación departamental de supervisiones, y directores de escuelas centro. En efecto, este material recoge las experiencias logradas en la implementación de los proyectos y la recopilación de saberes proporcionados por los diferentes actores educativos a nivel departamental, como resultado del proceso de capacitación, elaboración e implementación.

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

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

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

# RESULTADOS ESPERADOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MEDIANTE UNA BUENA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA



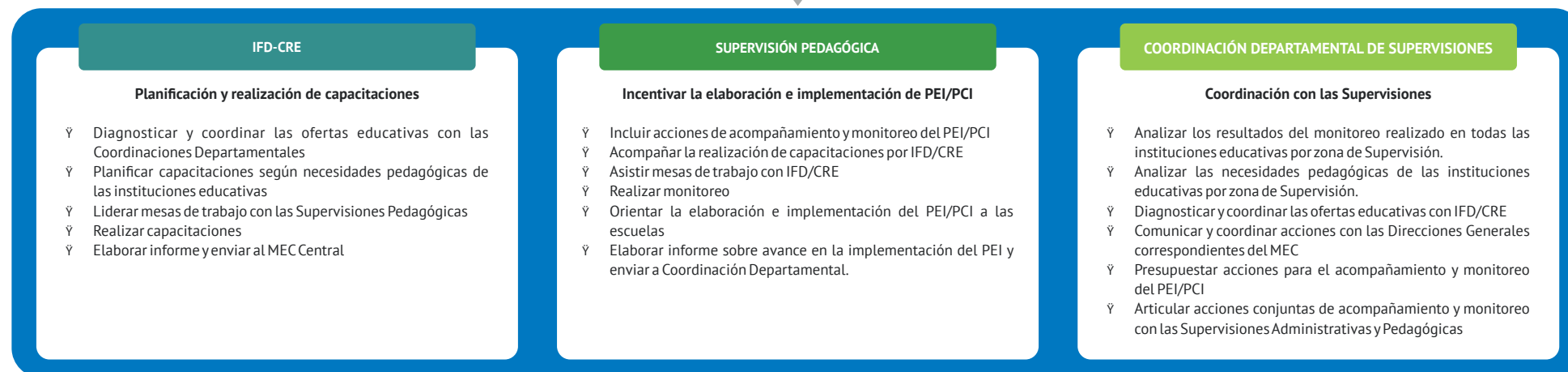
## ROLES Y RESPONSABILIDADES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN ESCOLAR

Para fortalecer la gestión escolar, a través de la elaboración e implementación efectiva del PEI, se detallan los roles y responsabilidades de los actores del sistema educativos nacional, involucrados.

### NIVEL CENTRAL DEL MEC



### NIVEL DEPARTAMENTAL DEL MEC



## FUNCIONES DE LOS ESTAMENTOS INVOLUCRADOS

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

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

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

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



# CAPÍTULO I GESTIÓN ESCOLAR Y CONTEXTO LOCAL

# I. GESTIÓN ESCOLAR

## 1. DEFINICIÓN

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

## 2. LAS DIMENSIONES

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

<b>Dimensión Pedagógico Curricular</b>	Hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución educativa en la sociedad.  Considera las prácticas específicas de la enseñanza aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, así como los procesos de evaluación y la práctica docente.
<b>Dimensión Comunitaria</b>	Apunta a las relaciones de la institución educativa con su contexto, específicamente, entre la comunidad local y su escuela o colegio, relación con los padres, participación de las fuerzas vivas, etc.
<b>Dimensión Administrativo Financiera</b>	Incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la gestión de la institución educativa.
<b>Dimensión Organizacional Estructural</b>	Constituye el soporte de las anteriores dimensiones proponiéndose articular su funcionamiento.  Esta dimensión organiza aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de su funcionamiento (tareas que cada actor debe desarrollar para el logro del objetivo, normas que regulan la vida organizacional, uso del tiempo y de los espacios, organigrama institucional entre otros).

<sup>1</sup> MEC, “Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar”, 1996

### 3. GESTIÓN PARTICIPATIVA

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

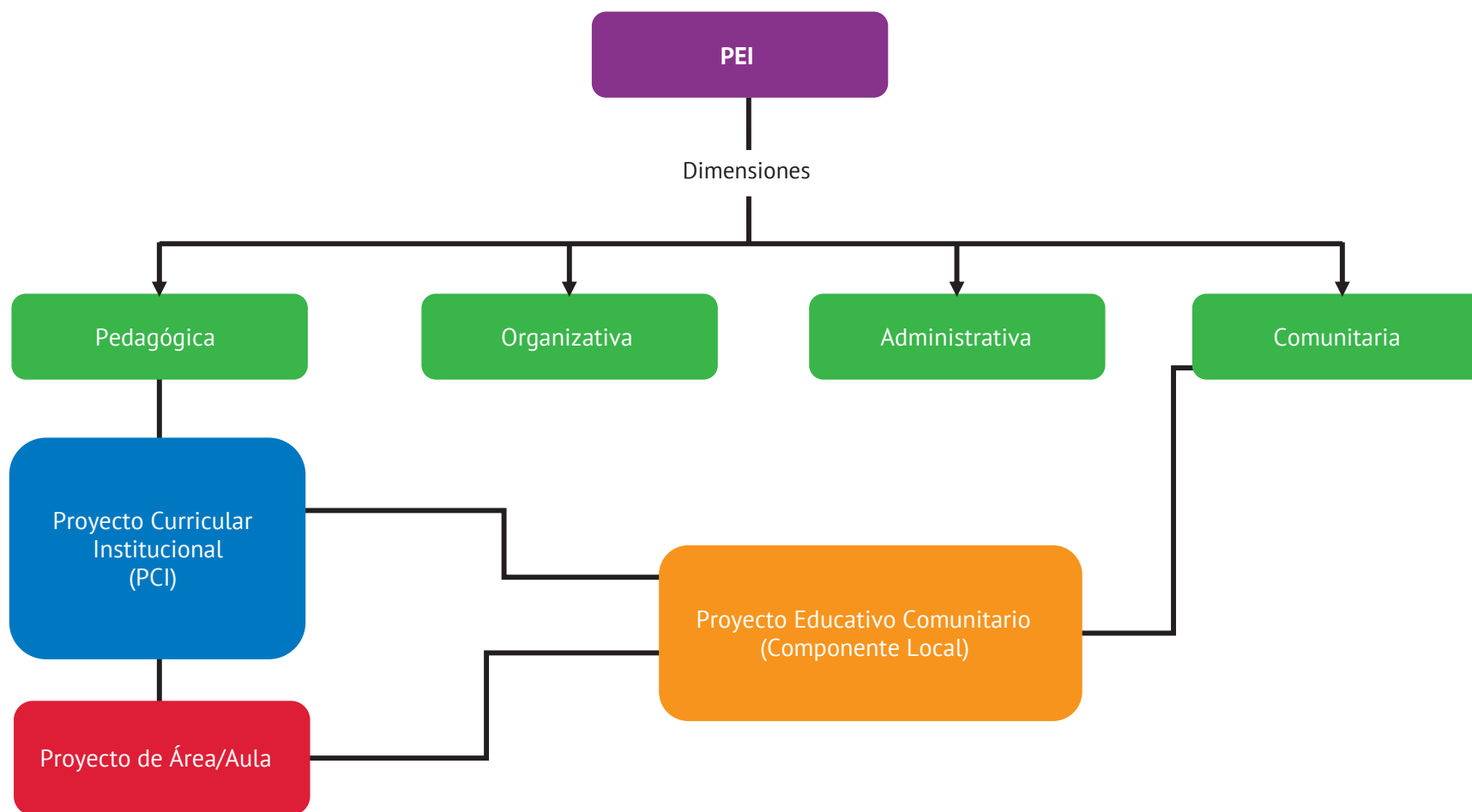
**Segundo nivel es la participación de las decisiones:** la autoridad decide que las cosas se decidan entre todos, e invita a las demás personas a discutir juntas sobre algunas cosas que la autoridad elige, no sobre otras cosas. Esta forma de participación limita el poder de las personas, porque sólo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

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



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

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



## ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL

### Escuela y Contexto Local

El contexto local donde está situado la escuela está determinado por el ámbito en el que tienen significado y relevancia la cultura, el ambiente, los conocimientos aplicados al desarrollo de la comunidad.

### La escuela como promotora del desarrollo en la comunidad

La escuela no puede ser una isla en la que solo al interior se vivencian valores, se potencie el desarrollo integral de la persona, etc., porque en los alrededores se presentan, precisamente, situaciones contrarias a las que se enseñan en la escuela (por ejemplo: basurales, calles en mal estado, inexistencia de espacios para la recreación y para el encuentro vecinal etc.)

Ante estas situaciones la escuela no puede ser indiferente, es más, es su responsabilidad constituirse en el centro que potencie el desarrollo social económico y cultural de la comunidad, por lo cual resulta necesario desarrollar competencias en los niños y niñas para ser ciudadanos responsables que colaboren con el crecimiento de su comunidad en los diferentes ámbitos. (MEC, 2011. Programa de estudio de la EEB)

### El contexto local en el PEI

La descentralización educativa es un camino que propicia la atención especial a las particularidades de cada región/zona/localidad que, si bien el país es culturalmente más o menos homogéneo, presenta condiciones especiales en lo económico y social que deben ser atendidos desde lo educativo. Es, de esta forma, que la pertinencia de la educación cobra significado, en tanto lo que se enseña y aprende responde a las necesidades del desarrollo local, en una perspectiva de desarrollo humano, con una mirada de sentido profundo en las personas, en la gente. Esto es aún más necesario, en la medida que logramos comprender que Paraguay se reconoce como un país multiétnico y multicultural y que cada región, departamento y municipio poseen particularidades que los hacen diferentes. Es esta unidad, en el marco del respeto y promoción de la diversidad, es lo que da consistencia y fuerza a la nación.

### Se implementa a través de...

1. Investigación y Búsqueda
2. Aprendizaje Cooperativo
3. Actividad Experiencial
4. Mejoramiento de la Capacidad de Expresión
5. Relación con cada asignatura.

Todos los resultados encontrados deberán ser mencionados en el apartado de Diagnóstico del PEI.

Los ejes consensuados por el equipo técnico institucional devenidos de la Investigación y Búsqueda a ser priorizados, serán incluidos en el Proyecto Curricular Institucional.

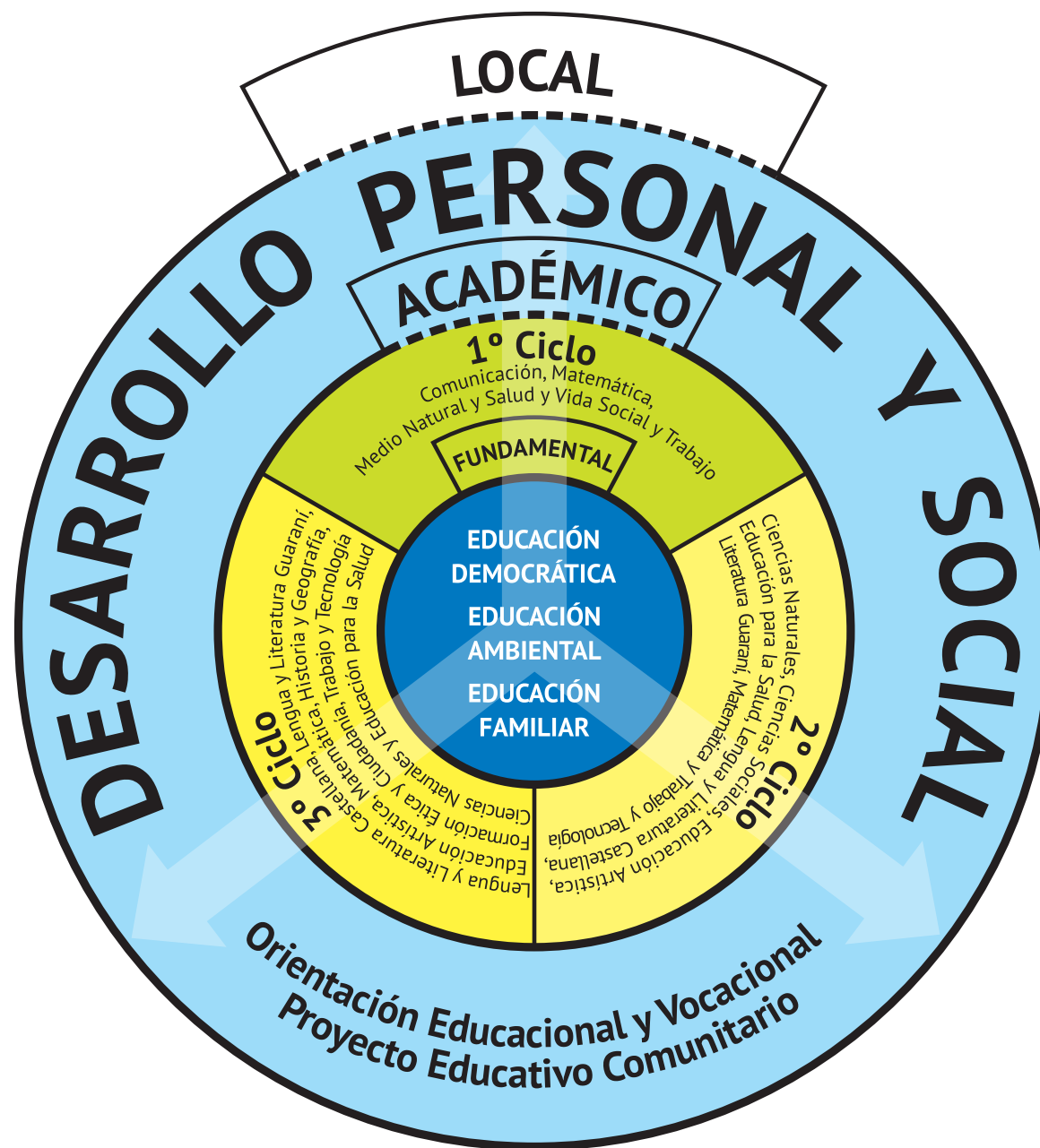
También serán considerados como insumo para la elaboración de los Proyectos Comunitarios, en estrecha relación con el desarrollo de competencias y capacidades planificadas en el PCI.

## COMPONENTE LOCAL<sup>2</sup>

El componente local constituye un espacio, un estímulo para la organización y el desarrollo de actividades de carácter e interés comunitarios. Estas actividades pueden responder a necesidades o expectativas que surgen de proceso de enseñanza-aprendizaje, de la vida institucional o de la comunidad en general.

# Diseño Curricular para la Educación Escolar Básica

<sup>2</sup> MEC (2008). Innovaciones del Programa de Estudios del 1º. Ciclo de la EEB.



1. Investigación y Búsqueda
  - Identificación de la comunidad y su riqueza y/o problema.
  - Recopilación de información.
  - Procesamiento y análisis.
  - Elaboración de reporte.
  - Presentación.
2. Aprendizaje Cooperativo
  - Resolver los problemas en cooperación con los compañeros.
  - Desarrollar actitudes, cualidades y habilidades participando en la sociedad.
  - Intercambiar las ideas con los compañeros.
3. Actividad experimental
  - Aprendizaje de manera transversal e integral.
  - Relacionadas con el medio ambiente.
  - Actividades de voluntariado con y en la sociedad.
  - Actividades con artesanías, producción, cultura y artes.
4. Capacidad de expresión
  - Desarrollar habilidad de resumir la experiencia, información recopilada y analizada.
  - Aplicar capacidades en el proceso de investigación y solución de problemas.
  - Vincular con las actividades en relación al área de Comunicación y Educación Artística.
5. Relación con cada asignatura
  - Aprendizaje integral de conocimiento y habilidades en cada asignatura del grado.
  - Idear y programar actividades relacionadas con las asignaturas.
  - Aprendizaje transversal a través de educación ambiental, educación en alimentación y/o huerta escolar.

### **Ideas de actividades que pudieran surgir a partir del análisis del contexto local.**

- Educación ambiental (reforestación, limpieza, reciclaje de basuras y ecosistema, etc.)
- Educación en alimentación saludable (almuerzo y merienda escolar, cantinas saludables, etc.)
- Educación en agricultura (Huerta Escolar)
- Educación en salud e higiene.
- Educación en cultura y turismo.

## **Educación Ambiental**

- Reforestación de la comunidad.
- Limpieza en la escuela o en la comunidad.
- Utilización de reciclaje de basuras.

## **Educación en agricultura y alimentación**

- Almuerzo escolar.
- Merienda escolar.
- Huerta escolar.

## **Educación en Cultura y Turismo**

- Ecosistema.
- Circuitos para Turismo.
- Mapeo de lugares históricos y culturales.

De este diálogo curricular entre la institución educativa y su contexto se fortalecerán estos ámbitos sustantivos: la pertinencia del aprendizaje orientado a la vida en contextos específicos, el sentido de pertenencia del alumnado a su medio local, el fortalecimiento de la identidad cultural, productiva, social de los municipios y comunidades, y la alienación de acciones educativas con los intereses de aquellos. Para hacer realidad estas intenciones, los maestros y maestras merecen una capacitación y acompañamiento técnico pedagógico de calidad, propiciar en el núcleo educativo un clima psicosocial sano y condiciones laborales que hagan posible elaborar el PCI.

## Ejemplo sugerido para realizar Investigación y Búsqueda<sup>3</sup>:

Es en este nivel de análisis del contexto local se permite formular nuevas capacidades, en torno a su realidad; para que se pueda hacer un mejor análisis de la realidad, sugerimos tener en cuenta los siguientes puntos en cada uno de los aspectos que componen la sociedad circundante a la escuela:

GEOGRÁFICO ECOLÓGICO	SOCIO ECONÓMICO PRODUCTIVO	SOCIO CULTURAL	SOCIO EDUCATIVO
<p>Ubicación geográfica; clima, suelo, agua.</p> <p>Biodiversidad y reservas naturales.</p> <p>Principales problemas ambientales como: erosión de suelos, deforestación, tala, quema, fábricas, contaminación del aire, suelo, agua; caza y pesca indiscriminada; pérdida de la biodiversidad.</p>	<p>Acceso a servicios y medios de comunicación. Principales problemas sociales.</p> <p>Situación de la mujer.</p> <p>Relevamiento de datos de la población escolar en situación de discapacidad<sup>4</sup>.</p> <p>Indicadores de salud: natalidad, enfermedades, nutrición, mortalidad.</p> <p>Actividades turísticas y potencialidades.</p> <p>Principales actividades productivas y económicas.</p> <p>Situación de la productividad.</p> <p>Potencialidades económicas.</p> <p>Actividades comerciales.</p>	<p>Instituciones de la comunidad y formas de organización.</p> <p>Estructura familiar</p> <p>Práctica de valores</p> <p>Uso y percepción de la lengua materna y otras lenguas</p> <p>Principales conocimientos y tecnologías locales</p> <p>Costumbres y fiestas</p> <p>Prácticas medicinales y curativas</p> <p>Patrimonio cultural de la comunidad.</p>	<p>Demandas educativas de los padres de familia.</p> <p>Situación de analfabetismo en la localidad.</p> <p>Servicios educativos que existen en la comunidad</p> <p>Prioridades educativas regionales</p> <p>Distancia entre los servicios educativos y sus usuarios.</p> <p>Referentes educativos de la localidad: sabios, especialistas en actividades productivas</p>

<sup>3</sup> Proyecto curricular de Instituciones educativas-PCI. Construyendo una propuesta pedagógica pertinente. Hacer. Centro de Innovación educativa y servicios Múltiples

<sup>4</sup> Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad 2015



# CAPÍTULO II PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

# PLANIFICACIÓN ES EL CAMINO QUE GUÍA HACIA LA CALIDAD

## ¿Qué se entiende por planificación?

La planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible detectar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

## ¿Y qué se entiende por planificación educativa?

Planificación educativa es el proceso por el cual sobre la base del análisis de la situación de la previsión de necesidades en materia de educación, se formulan objetivos coherentes con la filosofía, la política nacional, estableciendo los periodos y secuencias de acciones indispensables para lograrlos, los instrumentos y los recursos que estas acciones implican.

La planificación estratégica es el camino que la dirección de una institución elige para poner en práctica la misión de la organización, utilizando los recursos humanos, físicos y financieros en la forma más efectiva y eficiente posible.

Planificar es guiar a la organización por el camino indicado, en un periodo determinado: (1 año, 5 años o 10 años). Planificar es diseñar cada paso con inteligencia para alcanzar la meta.

## Importancia de la planificación educativa:

La planificación educativa es lo que nos permite pensar en la finalidad de lo que estamos haciendo, aplicando una o varias tácticas que nos ayuden al aprovechamiento de los medios y recursos disponibles que tenemos al alcance y sean los más adecuados para el logro de los objetivos de la institución; es decir a través de la planificación estratégica se define el futuro de la misma.

Si la institución educativa no planifica previamente lo que se quiere hacer, es posible que se dé una serie de experiencias aisladas, destinadas a evaluar la acumulación de aprendizajes más que la consecución de un proceso lógico que conlleve a lograr la calidad en la educación.

La estructura del camino lógico que se presenta a continuación fortalece la gestión escolar a través de la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI) logrando mejorar la calidad de educación de los niños y niñas.

Para su mejor comprensión el siguiente esquema deberá ser leído y analizado siguiendo la dirección de las flechas.



# II. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

## NIVELES DE CONCRECIÓN CURRICULAR



### 1. CONCEPTUALIZACIÓN

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

Para la elaboración del PEI, es necesario diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la institución educativa en las cuatro dimensiones, además de tener en cuenta el Plan Educativo Departamental que a su vez se desprende del Plan Educativo Nacional.

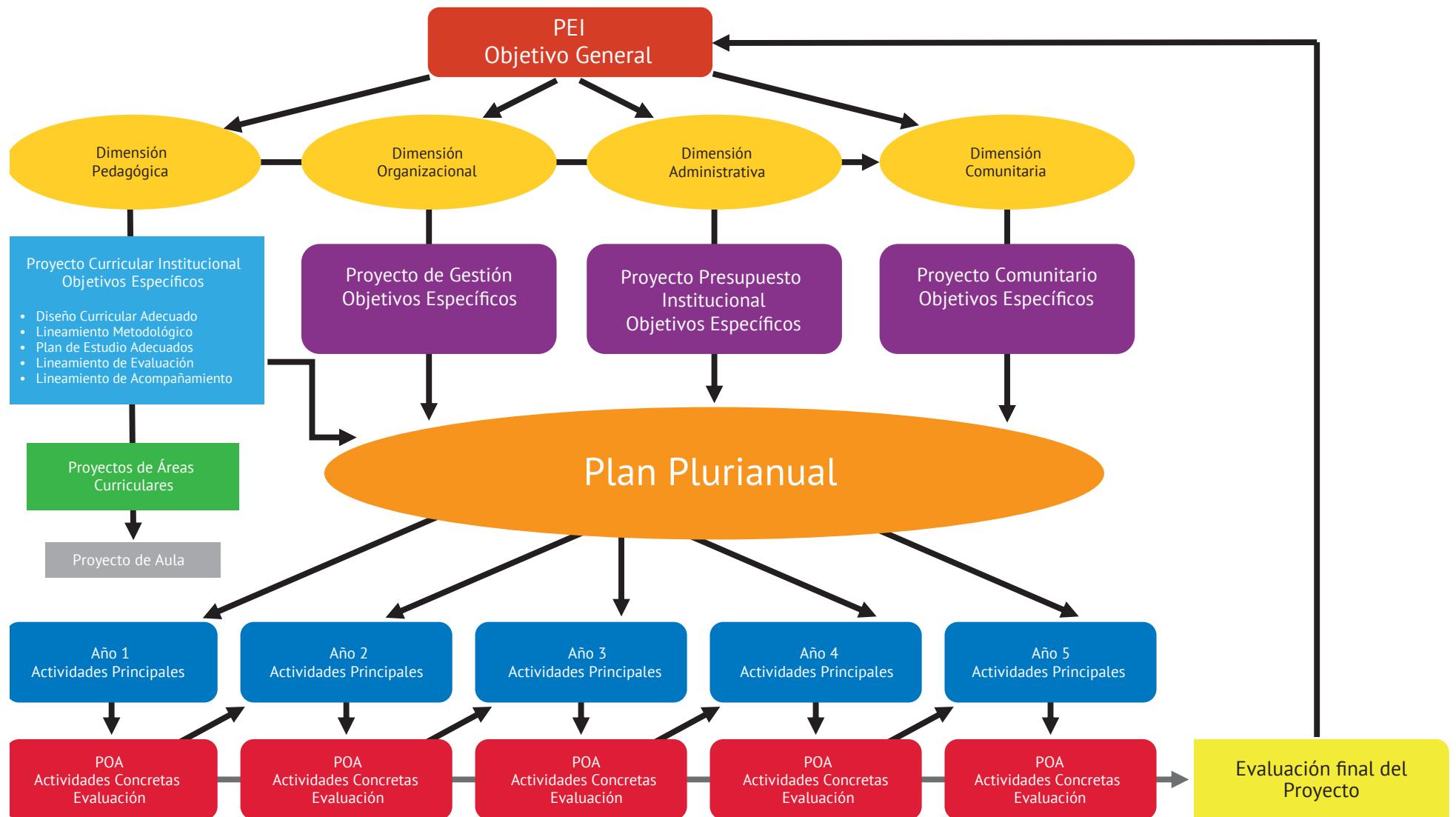
## 2. ESTRUCTURA DEL PEI

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

COMPONENTES	CONTENIDOS	ASPECTOS	PROCEDIMIENTOS
1-SITUACIONAL	Realidad Institucional	<b>RESEÑA (Se redacta teniendo en cuenta los siguientes puntos)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Datos de identificación Institucional.</li> <li>Antecedentes históricos de la Institución.</li> <li>Descripción socioeconómica cultural de la comunidad (contexto local).</li> <li>Modalidad y ciclos en funcionamiento.</li> <li>Organigrama Institucional.</li> <li>Matrícula actual.</li> <li>Resolución de apertura y Resolución de habilitación.</li> <li>Cantidad de profesionales docentes.</li> <li>Otros.</li> </ul>	Recurrir a una indagación para recabar datos que permitan elaborar la reseña.
	Entorno pedagógico-curricular	<b>JUSTIFICACIÓN (Diagnóstico Institucional)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen del diagnóstico institucional.</li> <li>Problema principal y sus causas.</li> <li>Vigencia del PEI.</li> <li>Naturaleza (En qué favorece, por qué, para qué, para quiénes, qué resultado se espera).</li> </ul>	Recurrir a una indagación para recabar datos que permitan elaborar la justificación
2-REFERENCIAL	Visión Misión	<b>VISIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centrar al estudiante como sujeto principal de la escuela.</li> <li>Mirada institucional a largo plazo.</li> <li>Comprensible para todos.</li> <li>Incluir valores.</li> </ul> <b>MISIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expresa como lograr la visión.</li> <li>Expresa el propósito de la escuela.</li> <li>Indica lo que le caracteriza a la escuela y la diferencia de otras.</li> </ul> <b>Valores y Actitudes</b> se mencionan los valores que la institución promueve.	<p>Todos los actores deben involucrarse en su redacción y todos deben conocer y comprender lo que dice en la formulación de la Visión</p> <p>Todos los actores deben involucrarse en su redacción y todos deben conocer y comprender lo que dice en la formulación de la Misión</p> <p>Especificar principalmente algunos que se atenderán en el periodo de vigencia del PEI.</p>
	Objetivo General Meta General	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se determina el objetivo general y la meta a ser alcanzada al término del PEI.</li> </ul>	Resultado del diagnóstico general en la dimensión pedagógica.

3-OPERATIVO	Dimensión Pedagógica Proyecto Curricular Institucional (PCI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del Proyecto</li> <li>Diagnóstico</li> <li>Caracterización de la población escolar</li> <li>Objetivo y Meta General</li> <li>Objetivos y Metas específicas</li> <li>Diseños curriculares adecuados</li> <li>Lineamientos metodológicos</li> <li>Plan de estudio adecuado</li> <li>Lineamientos de evaluación</li> <li>Lineamientos de acompañamiento</li> <li>Plan de ejecución</li> </ul>	Producto de reuniones técnicas de directivos y docentes.
	Proyecto Comunitario (PC) Proyecto de Gestión (PG)	Denominación del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundamentación del Proyecto (Problema principal de PEI)</li> <li>Caracterización de la población beneficiaria.</li> <li>Objetivo General</li> <li>Objetivos específicos</li> <li>Meta específica</li> <li>Estrategias de acción</li> <li>Actividades principales</li> <li>Cronograma</li> <li>Recursos humanos y materiales</li> <li>Evaluación</li> </ul>	Su elaboración es realizada en mesa de trabajo con el equipo de gestión y debe estar vinculado al PEI y PCI.
	Plan Plurianual	<b>ELEMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo general</li> <li>Meta general</li> <li>Objetivos específicos</li> <li>Metas específicas</li> <li>Actividades principales de PG, PC y PCI</li> <li>Cronograma</li> </ul>	Sistematización de objetivos, metas específicas y actividades principales correspondiente a cada uno de los proyectos para cronometrarlas y distribuir las para su ejecución en periodo de implementación del PEI.
	Plan Operativo Anual (POA)	<b>ELEMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos específicos</li> <li>Actividades principales</li> <li>Actividades concretas</li> <li>Cronograma mensual</li> <li>Recursos</li> <li>Responsables</li> <li>Evaluación (indicadores, medios de verificación)</li> </ul>	Se requerirá considerar todas las actividades concretas que colaboren al logro de los objetivos específicos determinados en cada uno de los proyectos.
	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso anual estimado</li> <li>Clasificación de gastos en corrientes y capital</li> <li>Costo total de POA</li> </ul>	Se presupuestarán los POA.
	Evaluación y Monitoreo participativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>De proceso</li> <li>De producto</li> <li>Aplicación de instrumento, conclusión, informe final</li> </ul>	Se verifican indicadores de avances y resultados establecidos en las metas. Se elabora informe final del PEI.
4-ANEXO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz FODA</li> <li>Árbol de problemas</li> <li>Árbol de soluciones</li> <li>Instrumentos de evaluación</li> <li>Formularios de presupuesto</li> </ul>		

### 3. ESQUEMA DE ELABORACIÓN DEL PEI



A continuación se detallan los pasos a seguir para la elaboración participativa del PEI.

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

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

**El tercer paso** consiste en establecer el objetivo general del PEI y la meta a ser alcanzada al término del mismo.

**El cuarto paso** consiste en elaborar los diferentes proyectos enmarcados en las diferentes dimensiones de la gestión, los cuales incluyen sus objetivos específicos y sus metas específicas.

**En el quinto paso** se diseña el Plan Plurianual que contiene datos extraídos de los proyectos: objetivo general, meta general, objetivos específicos, metas específicas, actividades principales y cronograma.

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

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

## 4. VISIÓN Y MISIÓN

### 4.1 Visión

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

Una visión bien elaborada es:

- Construida en forma participativa.
- Formulada en forma clara y específica.
- Coherente con el Plan Nacional y Departamental.
- Equilibrada entre lo ambicioso y realista.
- Comprendida por todos los miembros de la comunidad educativa.

- Positiva e inspiradora.
- Enfocada al objetivo final, a lograrlo respondiendo a las demandas de los beneficiarios.
- Expresada en términos de cambio a largo plazo, según el deseo de los miembros de una institución.
- Aquella que tiene como sujeto principal al alumno y/o escuela, y expresa el tipo de persona que desea formar.

## 4.2 Misión

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

Una misión bien elaborada debe:

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

### Ejemplo de visión y misión:

#### **Visión**

Institución formadora de niños en educación integral, conforme a las exigencias de un mundo globalizado y a las potencialidades de cada uno. Desarrolla en ellos un espíritu crítico, reflexivo, creativo, innovador, democrático y participativo para insertarse a la sociedad como ciudadanos patrióticos con valores éticos, morales y culturales.

#### **Misión**

Institución que propicia en los niños una conciencia acorde a las realidades sociales, desarrolla sus capacidades conforme a sus potencialidades para que asuman una actitud crítica, democrática y participativa, en una sociedad multicultural.

## 5. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 5.1. Conceptualización

Es el conocimiento de la situación presente en el interior y en el entorno de una institución. “Es un proceso de indagación, de búsqueda de datos de distintas naturalezas: positivos, negativos, cualitativos, cuantitativos, objetivos, subjetivos, coyunturales, estructurales, locales y jurisdiccionales”<sup>5</sup>.

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

- El diagnóstico de la realidad institucional permite conocer acerca de cómo está la institución en sus diferentes dimensiones, permite recopilar información actualizada y veraz del estado real y potencial de la misma.
- Este diagnóstico institucional debe poner énfasis en el aspecto pedagógico a fin de identificar todos aquellos elementos que puedan influir de manera directa en los resultados esperados. Debe ser un proceso dinámico y continuo que dibuje la práctica educativa tal como es, hecho que permitirá arrojar como resultado las necesidades educativas de los estudiantes, para luego establecer estrategias de intervención efectiva y oportuna.
- Para realizar el diagnóstico institucional conviene preguntarse, por ejemplo ¿cuáles son las características de la institución?, ¿con qué se cuenta, qué falta, qué se tiene, qué obstaculiza la acción?, ¿cuáles son los problemas que exigen urgente solución y que la institución puede resolver?, ¿qué valores, recursos, características están presentes o faltan en la institución; y son necesarias para el logro de los objetivos?, entre otros.
- Pero, ¿cómo se realiza este tipo de diagnóstico? Teniendo en cuenta los objetivos de dicho diagnóstico y la población a quien va dirigida (equipo directivo, plantel docente, equipo administrativo y de apoyo, estudiantes, familia y comunidad), se debe construir criterios e indicadores de calidad.

<sup>5</sup> Bastión, Virginia y Ferreyra, Horacio. “Plan Educativo Institucional”, 1998

## **Importancia del diagnóstico institucional**

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

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

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

## **5.2. Etapas de la implementación**

### ***(1) Etapa de preparación:***

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

### ***(2) Etapa de análisis y profundización:***

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

### ***(3) Etapa de comunicación:***

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



### 5.3. Técnica de Análisis Institucional para el diagnóstico

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

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

## 6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS INSTITUCIONAL PARA EL DIAGNÓSTICO

### 6.1. Técnica de Análisis

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

#### *a) FODA*

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

#### *b) Árbol de problemas*

Es una técnica que se implementa para identificar una situación negativa, luego convertirlas a situaciones positivas utilizando el Árbol de Soluciones que posteriormente facilitará la elaboración de proyectos en las diferentes dimensiones. En él se expresa el encadenamiento de causas, consecuencias y/o efectos, que son las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema actual, permitiendo al equipo identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del Proyecto; esta clarificación de la cadena de problemas orienta la planificación del proyecto y el monitoreo del mismo durante su ejecución; y una vez terminado facilitará la evaluación para determinar si los problemas han sido resueltos o no.

#### *c) Análisis Documental*

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

### 6.2. Recolección de datos generales

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

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

### 6.3. Análisis institucional

#### *a) Reunión de orientación*

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

#### *b) Elaboración de la matriz FODA por actor*

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

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

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

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

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

### Ejemplo: Análisis de la situación interna

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

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

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

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

### Ejemplo: Análisis de la situación externa

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1. La comunidad y las autoridades locales tienen una buena referencia de la escuela.	1. Existe otra institución cercana que cuenta con un buen nivel de rendimiento académico en todas las áreas.
2. Tenemos el centro de salud que apoya la educación.	2. Bajo nivel económico de las familias de los alumnos.
3. Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos.	
4. La Supervisión Pedagógica brinda capacitaciones según la necesidad de las instituciones a su cargo.	
5. Donaciones de materiales didácticos por OGs y ONGs.	

### Organización y profundización de la matriz FODA

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

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

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

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

## Ejemplo: Matriz FODA unificada

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

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

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

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

### Elaboración de estrategias a través del cruce de factores

Las estrategias son una serie de actividades organizadas que constituye el plan general que organiza y dan sentido al conjunto de actividades que permiten alcanzar los objetivos propuestos<sup>6</sup>. El cruce de factores permite la elaboración de cuatro tipos de estrategias F/O, D/O, F/A, D/A.

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

<sup>6</sup> En la Escuela Viva trabajamos con Proyecto de Mejoramiento Educativo, Programa Escuela Viva- MEC- Asunción, 2002

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

**Ejemplo: Factores internos y externos seleccionados para el cruce**

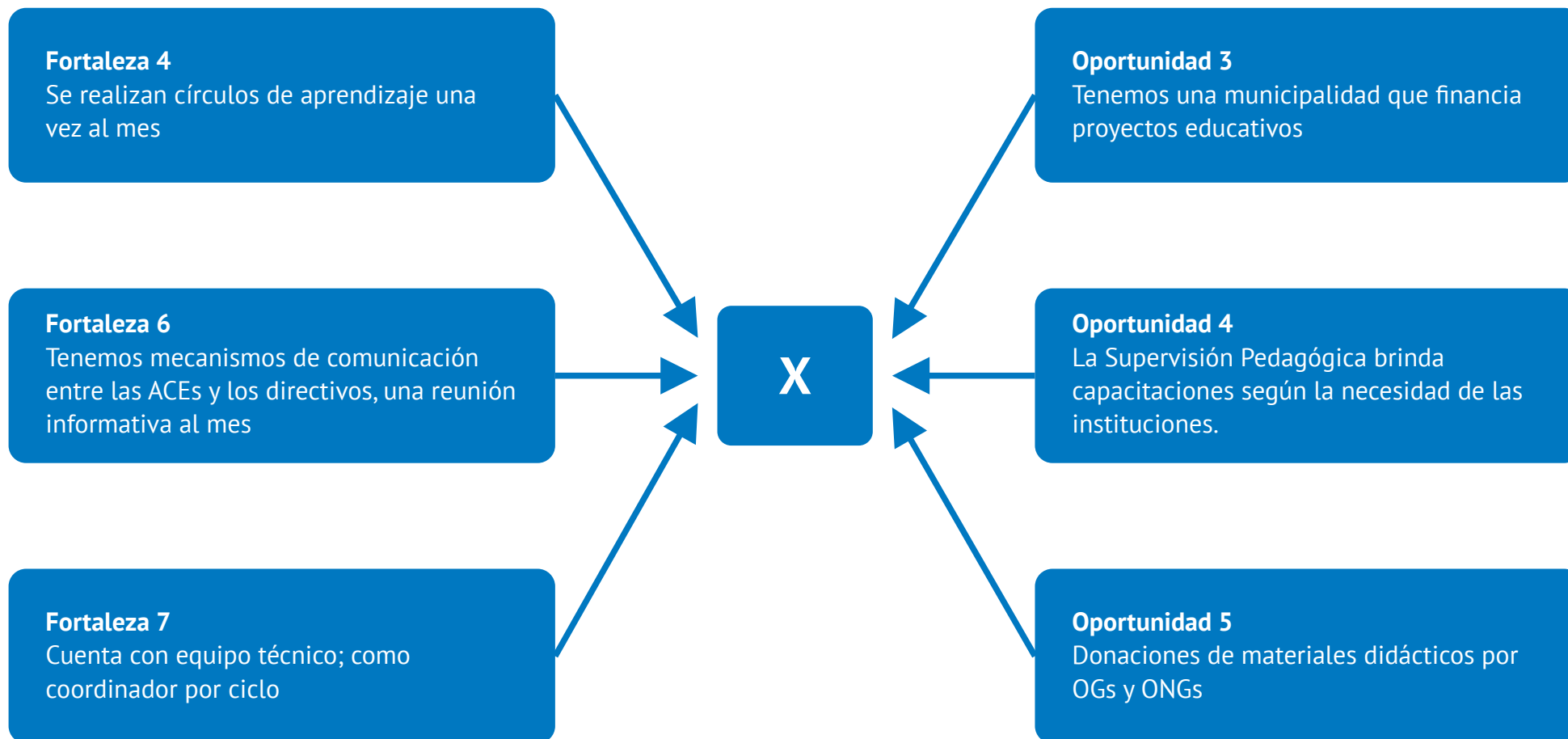
	Factores Externos	
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<b>Factores seleccionados</b>	O-3; Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos  O-4; La Supervisión Pedagógica brinda capacitaciones según la necesidad de las instituciones.  O-5; Donaciones de materiales didácticos por OG s y ONGs	A-3;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

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



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

**Ejemplo:**



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

## Ejemplo: Cruce de factores, para la elaboración de estrategias

Opciones de las estrategias por el cruce de factores	Externos			
	Oportunidades (Factores Seleccionados)		Amenazas (Factores Seleccionados)	
<b>Internos</b>	O-3; Tenemos una municipalidad que financia proyectos educativos O-4; La Supervisión Pedagógica brinda capacitación según la necesidad de las institución O-5; Donaciones de materiales didácticos por O.Gs y O.N.Gs		A-3; En la comunidad existen familias con parásitos A-5; Hay muchos niños descuidados sin tener la atención de los padres	
<b>Fortalezas</b>	Ejemplo de Estrategias		Ejemplo de Estrategias	
F-4; Se realizan círculos de aprendizaje 1 vez al mes	x O-3;	Gestionar proyectos de capacitación que sea implementados en el círculos de aprendizaje	x A-3; x A-5;	
	x O-4;	Propiciar las capacitaciones para los docentes por la Supervisión		
	x O-5;	Gerenciar los materiales didácticos innovadores para estudiarlos en círculos de aprendizaje		
IIIIIF-6; 6. Tenemos mecanismos de comunicación entre las ACEs y los directivos, una reunión informativa al mes.	x O-3;	Promocionar un espacio para la comunicación permanente entre la ACEs y la municipalidad	x A-3; x A-5;	Fomentar capacitaciones para padres relacionadas con la salud con la coordinación de directivos, ACEs y Centro de Salud
	x O-4;	Gerenciar recursos destinados a las capacitaciones por la Supervisión		
	x O-5;	Establecer una buena relación entre la institución y O.Gs y O.N.Gs de la comunidad		
F-8; Cuenta con el equipo técnico; como coordinador por ciclo	x O-3;	Gestionar proyectos de la lecto-escritura focalizados en la competencia de los alumnos	x A-3; x A-5;	
	x O-4;	Establecer las mediaciones organizativa y técnica del desarrollo de las capacitaciones colaborando con la Supervisión		
	x O-5;	Gerenciar los materiales didácticos necesarios para el desarrollo del Proyecto Curricular de la lecto-escritura		
<b>Debilidades</b>	Ejemplos de Estrategias		Ejemplos de Estrategias	
D-3; Los docentes no practica innovaciones pedagógicas	x O-3;	Se capacitan por la Supervisión los docentes las innovaciones pedagógicas para practicarlas en su aula	x A-3; x A-5;	
	x O-4;			
	x O-5;			
D-7; Los alumnos tienen dificultad en comprensión lectora en los tres ciclos	x O-3;	Crear el espacio para el desarrollo de la capacidad de la lecto-escritura por la orientación de Supervisión	x A-3; x A-5;	
	x O-4;			
	x O-5;			
D-11; Los padres de familia no tienen interés en las actividades escolares	x O-3;		x A-3; x A-5;	Gerenciar el espacio de capacitación para el acompañamiento a sus hijos en su tarea
	x O-4;			
	x O-5;			

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

### **c) Identificación del problema principal y sus causas (Técnica Árbol de Problemas)**

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

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

- **Problema centrado en la Dimensión Pedagógico-Curricular**, que corresponda a la función de la escuela, como por ejemplo el rendimiento académico.
- **Magnitud de la situación:** es ver la cantidad de personas afectadas por el problema. Por ejemplo si en una institución se encuentra con una matrícula de 100 alumnos, de los cuales existe un 20% de aplazados y 40% con nota 2 en los tres ciclos. En las demás áreas un 5% de aplazados y 15% con nota 2; entonces se deduce que el primer caso responde a un problema principal. También es importante tener en cuenta, que aunque en el rendimiento académico existe un buen nivel en la escuela, la comunidad educativa puede buscar elevarlo aún más para llegar la excelencia académica.
- **Intensidad de la situación:** es grado de perjuicio que causa actualmente la situación- problema. Por ejemplo: la situación de los niños con un bajo rendimiento en el área de Comunicación, hace que muchos docentes se sientan frustrados, los niños presenten dificultades para desarrollar competencias en otras áreas y los padres constantemente desacrediten el trabajo de los docentes.
- **Antigüedad histórica de la situación:** si la situación es nueva o no. Por ejemplo, analizando los datos estadísticos de la institución, la situación de bajo rendimiento en el área de Comunicación ya se ha observado en tres años consecutivos anteriores.
- **Contingencia y pertinencia de la situación:** cuánto representa a la realidad local y si esta situación puede ser atendida desde el centro educativo .Por ejemplo: la mayor parte de la comunidad educativa manifiesta este problema y el rendimiento académico corresponde al centro educativo.

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

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

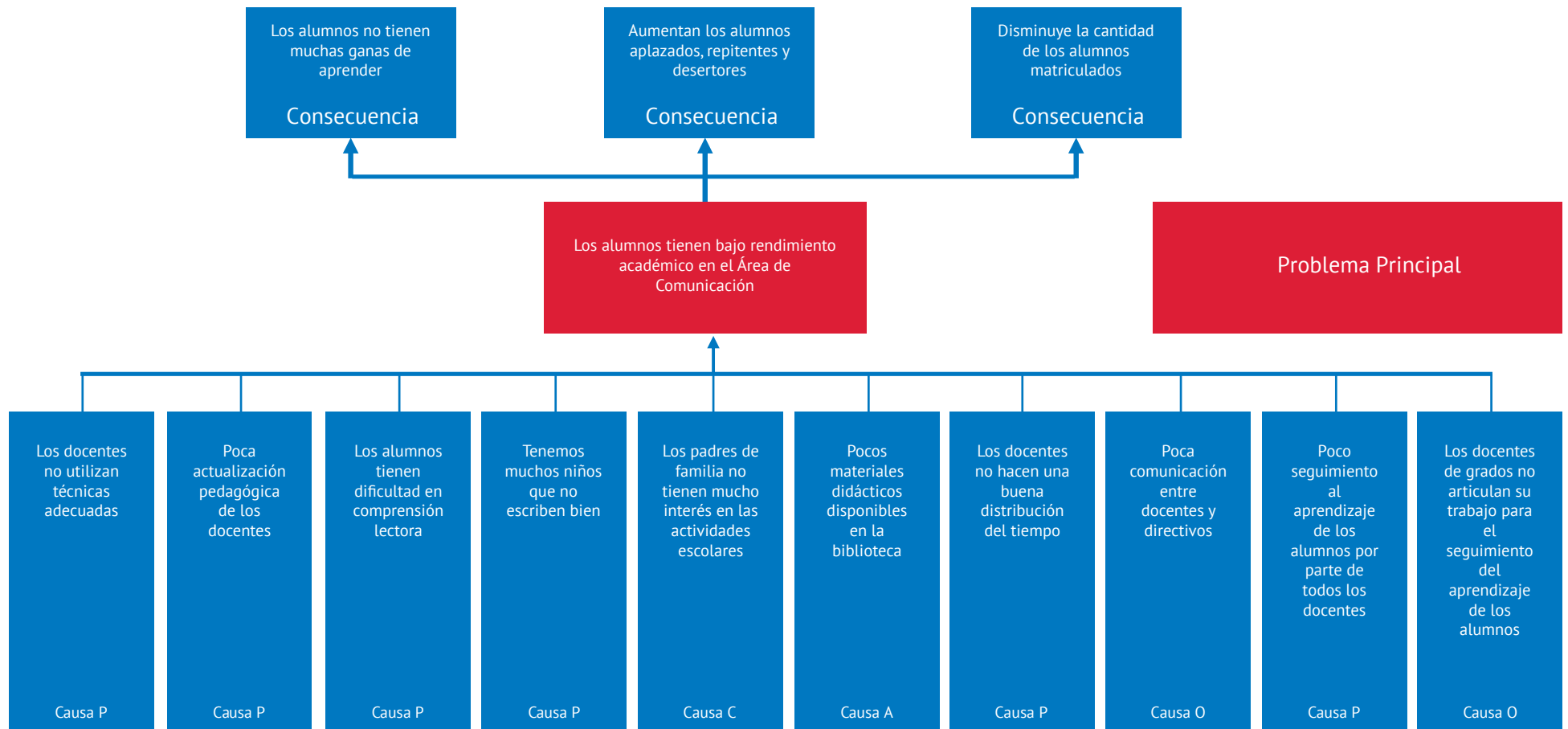
Las causas deben responder a todas las dimensiones de la gestión escolar y desde la realidad de cada uno de los actores educativos, así, si miramos las debilidades en la dimensión Pedagógico-Curricular debemos ver a los docentes, padres y alumnos.

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

**Para tener en cuenta:**

- **Problema principal:** situación negativa que se considera de mayor importancia. Aquel del cual la escuela puede hacerse cargo.
- **Causas:** conjunto de situaciones negativas interrelacionadas que generan el problema principal.
- **Consecuencias (efectos):** constituyen situaciones negativas que surgen a partir del problema principal.

## Ejemplo: Árbol de problemas



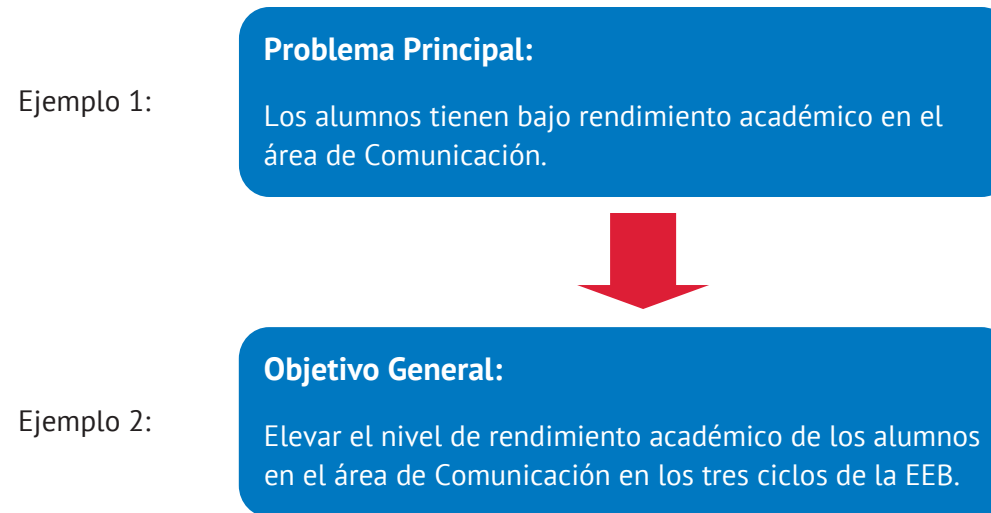
**P=** Dimensión Pedagógico Curricular; **O=** Dimensión Organizacional Operativa; **C=**Dimensión Comunitaria; **A=**Dimensión Administrativo Financiera.

## 7. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS

### 7.1. Elaboración de Objetivo General

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

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



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

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

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

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

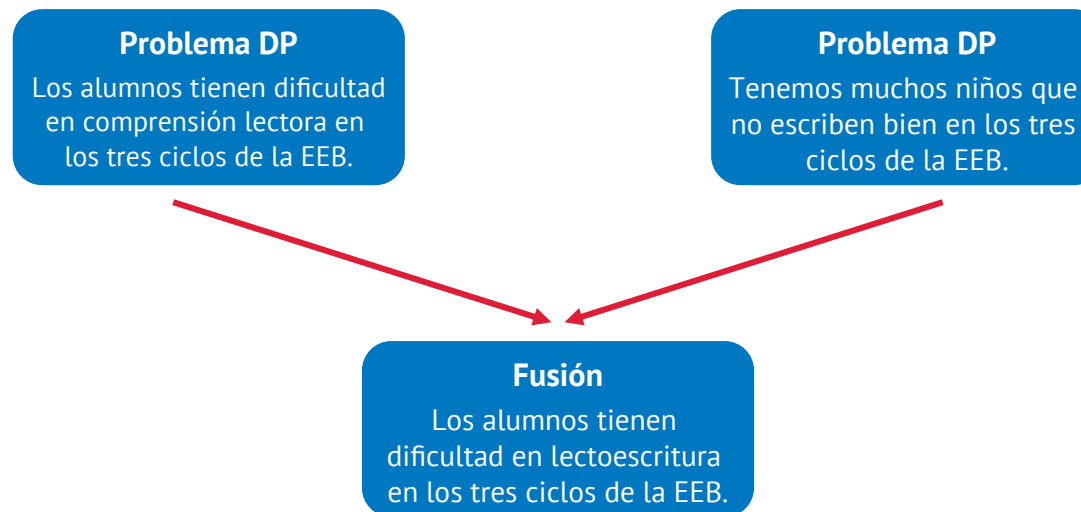
## 7.2. Elaboración de Objetivos Específicos

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

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

Para la fusión, se identifican aquellos problemas que tienen una estrecha relación entre sí. Tomamos el siguiente ejemplo:

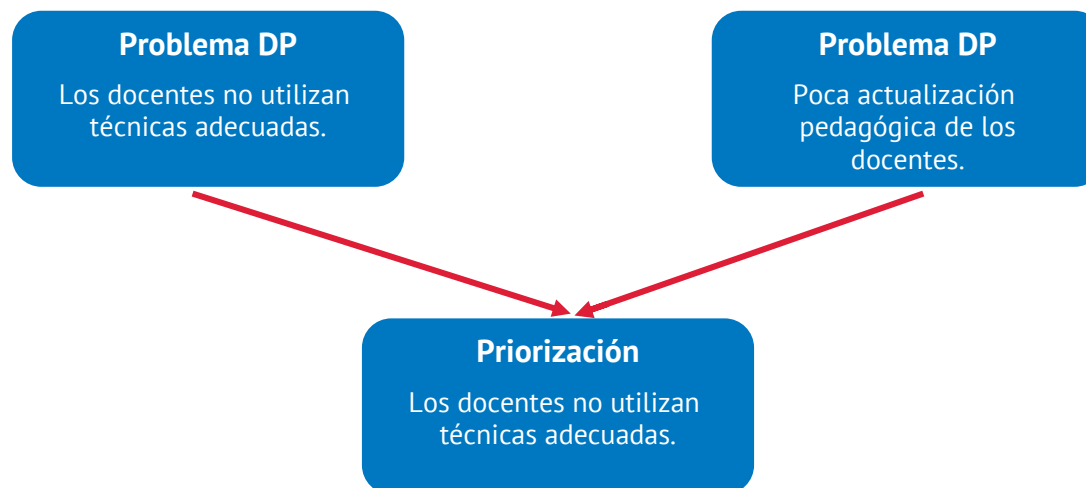
Los dos problemas se relacionan, pues se tratan de capacidades que deben adquirir los niños en el área de Comunicación y pueden ser fusionadas.



**DP= Dimensión Pedagógica**

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

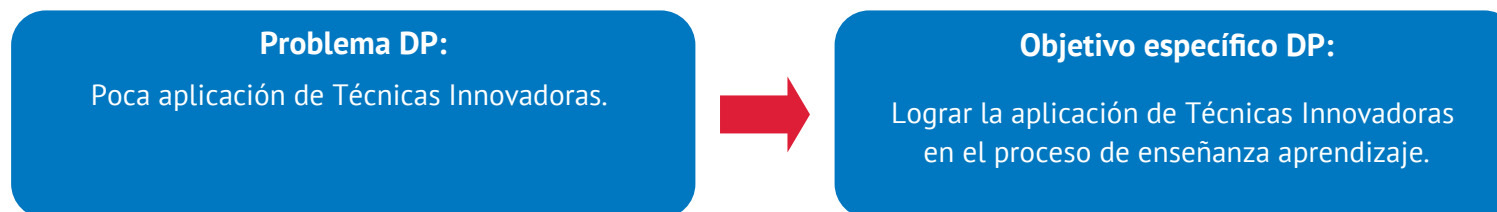
- Para la priorización de los problemas, se seleccionan aquellos que se relacionan y no puedan ser fusionados. Se elegirá uno de ellos, atendiendo a que éste tenga una gran influencia en el problema principal y que focalizándolo, se solucionarán las demás problemáticas. Ver el ejemplo:



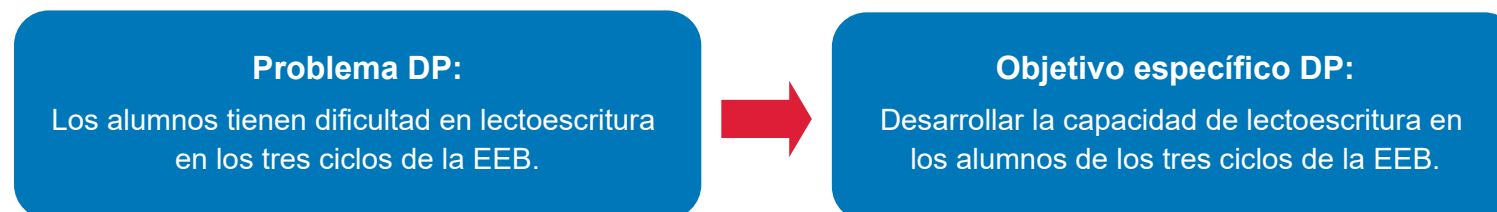
Tomando estos dos ejemplos, se priorizará, eligiendo el segundo problema, pues la no actualización de los docentes, hace que estos actores en su práctica apliquen técnicas inadecuadas. El problema seleccionado, al convertirse en objetivo específico, permite realizar acciones de actualización y seguimiento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



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



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



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

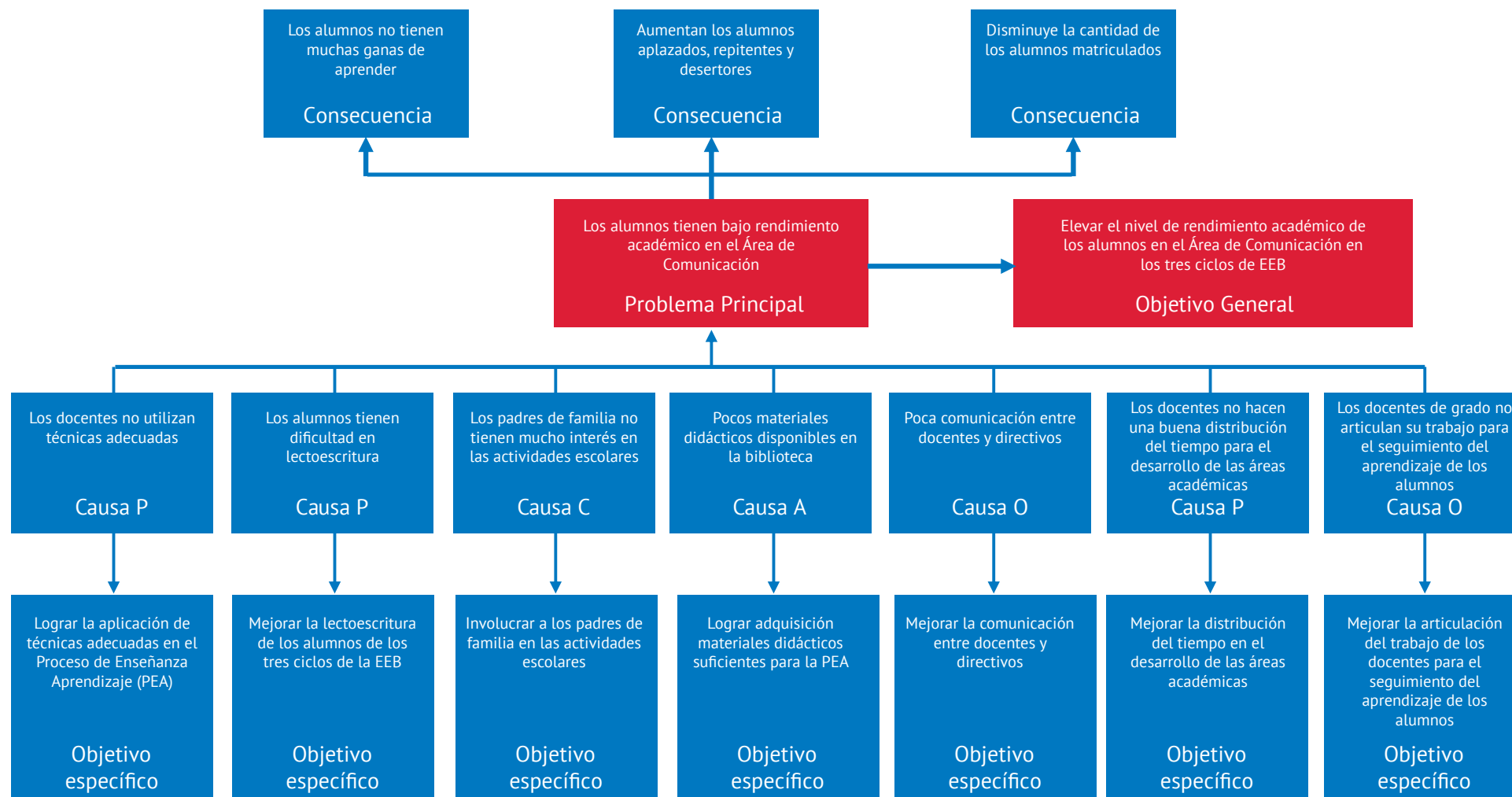
Por otro lado, según la realidad de cada institución, la comunidad educativa puede decidir acerca de la cantidad de objetivos específicos para cada una de las dimensiones, sin perder de vista la influencia en el cumplimiento del objetivo general, la visión institucional y las actividades propias de la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

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

- Que expresen la solución a los problemas.

Que sean condiciones para lograr el objetivo general.

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



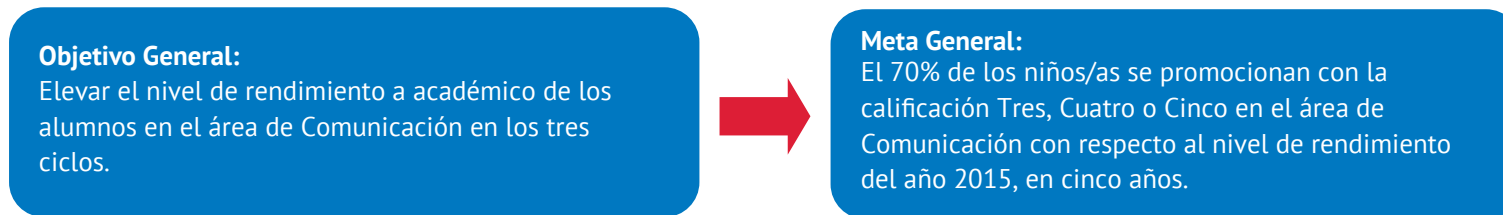
### 7.3. Establecimiento de las Metas

- **Meta general:** esta meta debe responder al objetivo general planteado, en porcentaje que se desea lograr al cabo de 3 a 5 años.
  - **Metas específicas:** deben responder a los objetivos específicos planteados, en porcentaje que se pretenden lograr al cabo de los años de implementación del proyecto.
1. **Meta general:** teniendo en cuenta el objetivo general planteado “Eleva el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos”, se analiza qué es lo que se pretende mejorar, cuánto y en qué tiempo; para el análisis se recurre al diagnóstico institucional.

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

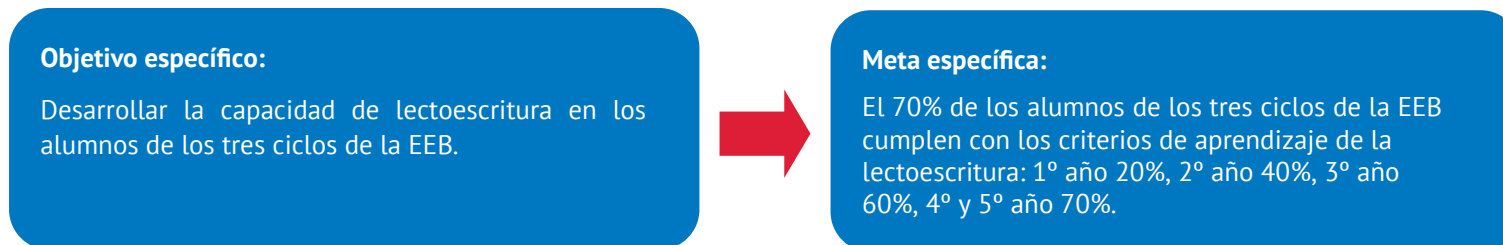
Teniendo en cuenta el diagnóstico, se observa que en el área de Comunicación existe un 20 % de aplazados y 40% con nota 2 en los tres ciclos, un total de 60% con bajo nivel de rendimiento y un 40% con las notas 3, 4, y 5. Con la meta elaborada se pretende que al cabo de 5 años, la población de 40% con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

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



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

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



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

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

#### 7.4. Criterios para la correcta elaboración de los objetivos y metas

- **Objetivo general y meta:**
  - El objetivo general es establecido a partir del problema principal.
  - La meta del objetivo general es elaborada teniendo en cuenta el diagnóstico institucional.
  - La meta del objetivo general describe en porcentaje o número, el nivel que se pretende lograr en el objetivo general.
  - La meta del objetivo general indica qué se mejorará de la realidad.
  - La meta del objetivo general elaborada es alcanzable para la institución.
- **Objetivos específicos y metas:**
  - Se elaboran a partir de la causa del problema principal.
  - Las metas de los objetivos específicos son elaboradas teniendo en cuenta el diagnóstico institucional.
  - Las metas describen el nivel en que se pretende lograr los objetivos específicos, en porcentaje o número.
  - Las metas de los objetivos específicos indican qué se mejorará de la realidad.
  - Las metas elaboradas son alcanzables.



# CAPÍTULO III DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

PROYECTO CURRICULAR  
INSTITUCIONAL (PCI)  
PROYECTO DE AULA (PA)

# III. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA

## 1. PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL (PCI)

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

Una vez constituido el Equipo de Gestión de Instituciones Educativas (EGIE) se inicia la tarea de construir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la manera más participativa posible<sup>7</sup>. Si bien el EGIE es responsable de las cuatro dimensiones del PEI, una de esas dimensiones, la pedagógica, es responsabilidad exclusiva del equipo directivo y docente de la institución educativa.

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

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

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

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

<sup>7</sup> Es importante destacar que al promover la participación plural en su construcción, la planificación del PEI puede llevar mucho tiempo pues el documento elaborado debe ser el resultado de discusiones, acuerdos, consensos. Si no se discute suficientemente el contenido del PEI puede resultar un instrumento que no compromete a la comunidad educativa en su totalidad o, peor, un documento que se elabora solamente para cumplir con procesos de la burocracia administrativa educacional.

Con esta propuesta se deja de lado aquella clásica percepción de que lo que se enseña en la escuela no es pertinente para una realidad local, al decir, por ejemplo, que el currículum está planteado “para la ciudad”, o “solamente para formar trabajadores asalariados”, o “este currículum es copiado de otros países”, etc. Gracias al PCI, los docentes y directivos de cada institución educativa tienen la posibilidad de interpretar y elaborar el currículum más pertinente para sus estudiantes y, con ello, no solamente se manifiesta la autonomía en la toma de decisiones sino, fundamentalmente, se procura una mayor pertinencia y validez a los contenidos de enseñanza para el desarrollo de las competencias en los estudiantes.

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

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

### **1.2. Características del Proyecto Curricular Institucional (PCI)**

**El PCI es un eslabón en el proceso de concreción curricular.** Como se ha ilustrado en el esquema de la página 19, los directivos y docentes de la escuela toman en cuenta el currículum nacional y el currículum departamental, a fin de proponer el desarrollo de competencias y capacidades de la manera más adecuada para responder a los requerimientos de aprendizajes propios de sus estudiantes. El PCI es la concreción curricular en la escuela pero no es aún la concreción en el aula. Este proceso se da en el siguiente eslabón: el Proyecto de Aula (PA).

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

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

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

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

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

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

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



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

### 1.3. Elementos constitutivos de PCI

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

- a. **DENOMINACIÓN DEL PROYECTO:** En este apartado debe escribirse el nombre del proyecto. Ese nombre debe referir a la solución que la escuela plantea para los principales problemas de aprendizaje y de enseñanza allí identificados.
- b. **DIAGNÓSTICO:** Es la descripción del problema que da origen al proyecto. El diagnóstico institucional realizado para la elaboración de PEI contiene informaciones necesarias y oportunas para el PCI. Esta información recogida y seleccionada, que hacen referencia a los aspectos pedagógicos curriculares, serán abordadas en este apartado. Es importante recordar nuevamente que estas informaciones las tomamos del diagnóstico trabajado en el PEI, no implica “un nuevo trabajo” de recogida de información, si no escoger aquellas que van a servir de base para la elaboración del PCI. El problema debe referir a los resultados de aprendizaje, a la manera como aprenden los niños, a la manera como los profesores enseñan, etc. Se recomienda centrar la atención en estos problemas y no en, por ejemplo, los recursos para el aprendizaje, la atención de las familias, las carencias de infraestructura, etc. El problema debe ser aquello que los docentes pueden solucionar desde su trabajo habitual.
- c. **CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN ESCOLAR:** En este apartado se describe cómo son los estudiantes de la escuela, qué potencialidades de aprender tienen, qué cuestiones deberían ser cuidadas para favorecer sus aprendizajes, etc. Se describe, también, qué condiciones y posibilidades tienen los profesores y el equipo directivo para desarrollar propuestas curriculares nuevas en relación a las que tradicionalmente se venían desarrollando en la escuela. Esta caracterización socio cultural, lingüística y económica debe ser bien analizada y extraída del componente situacional del PEI.
- d. **OBJETIVO GENERAL:** Enmarcado en la dimensión pedagógica curricular, expresa las necesidades e intereses de aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa, responde al problema principal identificado en el PEI a través del diagnóstico. La denominación del Proyecto debe referir al objetivo general.

- e. **META GENERAL:** En este apartado se reescribe el objetivo general, incluyendo plazos para su concreción y porcentaje que se desea lograr al término del PEI.
- f. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** De modo más concreto en relación al objetivo general, en este apartado se formulan de tres a cinco objetivos específicos que refieran a aspectos particulares y delimitados de los propósitos generales del proyecto en la dimensión pedagógica.
- g. **METAS ESPECÍFICAS:** En este apartado se reescriben los objetivos específicos, incluyendo plazos para su concreción y porcentajes de logro por año de ejecución.
- h. **DISEÑOS CURRICULARES ADECUADOS:** Se escribe en este apartado qué capacidades por grado y por área académica, la escuela va a ADAPTAR (en relación con lo propuesto en los programas de estudio) y qué capacidades la escuela va a INCORPORAR (capacidades que no están en los programas de estudio y que son necesarias para su contexto). Las capacidades adaptadas o incorporadas deben estar conformes con el problema identificado en el apartado de Diagnóstico. Además, se debe considerar el tratamiento de los ejes transversales, valores determinados en el marco referencial.
- i. **LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS:** En este apartado se consensuan las estrategias metodológicas a ser utilizadas en el desarrollo de las clases y que serán implementadas como sello de identidad de la escuela. Se sugiere la utilización de las más variadas estrategias de enseñanzas, de modo a lograr con efectividad y eficiencia los aprendizajes.
- j. **PLAN DE ESTUDIO ADECUADO:** En esta sección se enuncia, por ciclo y por grado, el listado de las áreas académicas, al lado de cada una, la carga horaria que la escuela asigna a cada una, atendiendo las adaptaciones e incorporaciones de contenidos, o atendiendo el énfasis o prioridad que se le dará a tal o cual área académica vinculada al problema principal.
- k. **LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN:** Se enuncian en este apartado las técnicas de evaluación que la escuela considerará para detectar el progreso de sus estudiantes en cuanto a los aprendizajes esperados, qué se hará con esa información, qué procedimientos evaluativos se aplicarán, cómo se hará la comunicación de los resultados y de las acciones emprendidas en consecuencia a esos resultados (comunicación a las familias y a los estudiantes y planes de mejora).
- l. **LINEAMIENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO:** En esta sección se escribe qué condiciones deben darse para que este proyecto sea llevado a cabo. Se debe indicar cuál será el papel del director, el papel de los docentes, el papel de los padres de familia y el papel de los estudiantes. Así como la atención oportuna a los estudiantes con rezago.
- m. **PLAN DE EJECUCIÓN:** En este apartado se enuncian las actividades principales y el tiempo en que serán ejecutadas como así también los compromisos asumidos por cada uno de los actores involucrados en el proyecto.

## 2. PROYECTO DE AULA (PA)

### 2.1. Presentación

Históricamente el sistema educativo paraguayo ha entregado a los docentes<sup>8</sup> unos programas de estudio para que éstos planifiquen el desarrollo de los contenidos de aprendizaje enunciados en estos documentos. En esta lógica, la responsabilidad docente consiste, principalmente, en el desarrollo de los planteamientos curriculares nacionales y, para asegurar que ello ocurra, el sistema ha generado un sistema de control y acompañamiento para que verifiquen el fiel cumplimiento de los programas.

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

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

### 2.2. De la Planificación de Aula al Proyecto de Aula

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

Ahora bien, la referencia anterior no significa, de ninguna manera, que se aliente a no declarar por escrito el propósito de una clase, la secuencia de actividades que serán realizadas, los procedimientos para evaluar los aprendizajes, el tiempo que requerirá la clase, los materiales didácticos que serán aplicados, etc. es más, escribir un plan de clase es lo que, en esencia, hace más técnico al trabajo docente pues lo dota de sentido, de lógica, de orden y, por ende, de sistematicidad e intencionalidad.

<sup>8</sup> En este documento se asume la equidad de género, no obstante, a efectos de facilitar la lectura los sustantivos están enunciados en género masculino pudiendo éstos referir tanto a hombres como a mujeres.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.3. Características del Proyecto De Aula

En el apartado anterior la intención principal ha sido especificar las diferencias entre un plan de clase tradicional y un proyecto de aula, ambos válidos con sentidos diferentes. En esa distinción se han indicado algunos elementos que caracterizan al proyecto de aula los que, en este apartado, serán citados a continuación.

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

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

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

- j. Motiva a los estudiantes a observar, investigar y tener una comunicación más activa con su entorno.
- k. Permite reforzar conceptos y aprendizajes previos en la búsqueda de nuevos conocimientos.
- l. Se planifican y se efectúan a corto, mediano o largo plazo; dependiendo de la magnitud de los problemas abordados en los proyectos.

#### **2.4. El Proyecto de Aula con Enfoque Bilingüe**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En efecto, reconociendo que la educación bilingüe es uno de los aspectos más destacados del sistema educativo paraguayo pero que en su implementación presenta un conjunto de dificultades, se propone que el docente del 1°, 2° y 3° ciclo de la EEB elabore su proyecto de aula reconociendo sus conflictos en relación con la enseñanza de y en castellano, de y en guaraní y proponga, en la lógica propia del proyecto, las alternativas y/o estrategias para su mejora.



Por tanto, se espera que el proyecto de aula elaborado por el docente, de cualquiera de las áreas académicas del 1°, 2° y 3° ciclo de la EEB, refiera a una problemática de sus estudiantes que amerite la aplicación de procesos de aprendizaje, que además de responder a las capacidades de los programa de estudio, refieran a la aplicación de la educación bilingüe, especialmente en su dimensión de enseñanza en las lenguas o, en caso de las áreas académicas de la comunicación (lengua y literatura), en su dimensión de enseñanza de las lenguas.

## 2.5. Elementos del Proyecto de Aula

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

Se reconoce, por tanto, que existen varios formatos para el proyecto y que la definición de sus elementos es libre siempre y cuando se respeten los esenciales citados en el párrafo anterior. En efecto, para la formulación de proyectos de aula en el 1°, 2° y 3° ciclo de la EEB se proponen los siguientes:

1. **ÁREA ACADÉMICA.** Se menciona aquí el nombre del área académica o la disciplina a ser trabajada en el proyecto.
2. **DENOMINACION DEL PROYECTO.** El docente elaborador del proyecto propone un nombre que refiera a la solución que plantea para los principales problemas de aprendizaje y de enseñanza detectadas en el proyecto educativo institucional (PEI) y abordadas en el proyecto curricular institucional (PCI).

**DIAGNÓSTICO.** En este apartado se plantea el problema como un estado negativo que afecta la población estudiantil del grado y, por tanto, es una demanda a solucionar. El problema debe referir principalmente a los resultados de aprendizaje, a la manera como aprenden los estudiantes, a la manera como los profesores enseñan, etc. Se recomienda centrar la atención en estos problemas que los docentes pueden solucionar desde su trabajo habitual, es decir, aquello que lo puede controlar en el ejercicio de su función docente. El proyecto de aula, considera no solamente las innovaciones didácticas sino también las innovaciones relacionadas con cualquiera de los factores que de alguna u otra manera podrían tener incidencia en el aprendizaje.

3. **CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN ESCOLAR.** En ese apartado se describe cómo son los estudiantes del grado, qué potencialidades de aprender tienen, qué cuestiones deberían ser cuidados para favorecer sus aprendizajes. Se describe, también, qué condiciones y posibilidades tienen los profesores y el equipo directivo para desarrollar propuestas curriculares nuevas en relación a las que tradicionalmente se venía desarrollando en el área académica afectada por este proyecto.

4. **OBJETIVO GENERAL.** Se escribe como una respuesta al problema identificado en el apartado de Diagnóstico del PCI y del PA. El objetivo general del proyecto de aula debe referir también a la denominación del proyecto.
5. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.** En este apartado se enuncian de modo más concreto, en relación con el objetivo general, las acciones más puntuales para dar solución a la problemática indicada en el apartado de Diagnóstico.
6. **COMPETENCIAS Y CAPACIDADES A SER DESARROLLADAS.** En este apartado se seleccionan del programa de estudio las competencias y capacidades del área académica afectada por el proyecto de aula, vinculadas al PCI y que son propuestas a desarrollar en los estudiantes a través del proyecto de aula.
7. **ACTIVIDADES.** En este apartado se detallan las tareas que el docente desarrollará con los estudiantes para el logro de las capacidades propuestas y de los objetivos establecidos para el proyecto de aula.
8. **LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.** Se escribe en este apartado cómo se desarrollarán las clases (investigación en clase, exposiciones, trabajos en grupo, etc.), qué recursos para el aprendizaje se requerirán, en qué momentos de la clase se usará el castellano como lengua de enseñanza, en qué momento y con qué propósito se utilizará el guaraní como lengua de enseñanza, etc. Se explicitará también en este apartado las metodologías activas que propicien aprendizajes efectivos.
9. **LINEAMIENTOS DE EVALUACIÓN.** Se escribe en este apartado los indicadores que el docente considerará para visualizar el logro de las capacidades en cuanto a los aprendizajes esperados, qué hará con esa información, qué procedimientos evaluativos se aplicarán, cómo se hará la comunicación de los resultados y de las acciones emprendidas en consecuencia a esos resultados (comunicación a las familias y a los estudiantes).
10. **CRONOGRAMA.** En este apartado se indica en qué tiempo iniciará y en qué tiempo cerrará cada una de las actividades propuestas.
11. **PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.** En este apartado se determinan los costos del proyecto de aula según las necesidades y los requerimientos pedagógicos.



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

# IV. PROYECTOS POR DIMENSIÓN

## 1. PROYECTO DE GESTIÓN

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

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

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

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

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

Determinar concretamente las actividades principales a ser desarrolladas para la ejecución del proyecto, las mismas serán de suma importancia para la elaboración del plan plurianual.

## 2. PROYECTO COMUNITARIO

Una escuela abierta a la comunidad requiere la participación activa de todos los actores de los educativos y principalmente de la familia a quienes se asignan roles y funciones que ayudan a complementar y animar la tarea de aula. El entorno geográfico en el que se encuentra situada la escuela, y los actores sociales influyen directamente en la generación de aprendizajes.

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

El PC es el conjunto de acciones inter relacionadas orientadas a satisfacer o resolver las necesidades más urgentes y apremiantes de la institución y de la comunidad. Para que se lleve a cabo con éxito este proyecto es necesario desarrollar capacidad de negociación y acuerdos, comunicación interactiva, liderazgo compartido y participación en la toma de decisiones. Las actividades de acompañamiento a los niños y niñas en actividades extraescolares que brinden insumos para el trabajo pedagógico curricular pueden ser: encuentros deportivos, culturales, actividades solidarias, de mejoramiento socio económico entre otras.

### 2.1. Etapas de un Proyecto Comunitario

#### A. Etapas de un proyecto comunitario:

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

#### B. Elementos de un proyecto comunitario:

- **Denominación del Proyecto:** ¿Qué vamos a hacer? lo que se quiere hacer.
- **Descripción de los beneficiarios:** ¿cómo se benefician?
- **Localización geográfica:** ¿Dónde lo vamos a hacer? el lugar, barrio, ciudad o pueblo donde se desarrolla el proyecto.
- **Fundamentación del proyecto:** ¿Por qué lo vamos a hacer? es el diagnóstico y por qué elegimos ese problema para solucionar la situación (condiciones y problemas).
- **Objetivos General:** ¿Para qué lo vamos a hacer? ¿Qué se quiere lograr al final del proyecto?; Específicos: ¿Qué se quiere lograr a mediano plazo?

- **Listado de actividades:** ¿Qué vamos a hacer para concretar el proyecto?
- **Cronograma:** ¿Cuándo lo vamos a hacer? El tiempo que se tardará en hacer el proyecto.
- **Listado de recursos y cantidad necesaria:** ¿Qué necesitamos para hacer el proyecto? (materiales, humanos, financieros). ¿Cuánto va a costar el proyecto? Presupuesto: precios de los recursos, según cantidad y tiempo de utilización. Análisis de los costos y beneficios.
- **Los responsables de las distintas actividades:** ¿Quiénes lo vamos a hacer?
- **Información complementaria:** Supervisión de la ejecución de las actividades, Informes, Evaluación.

### C. Temas que pueden ser abordados

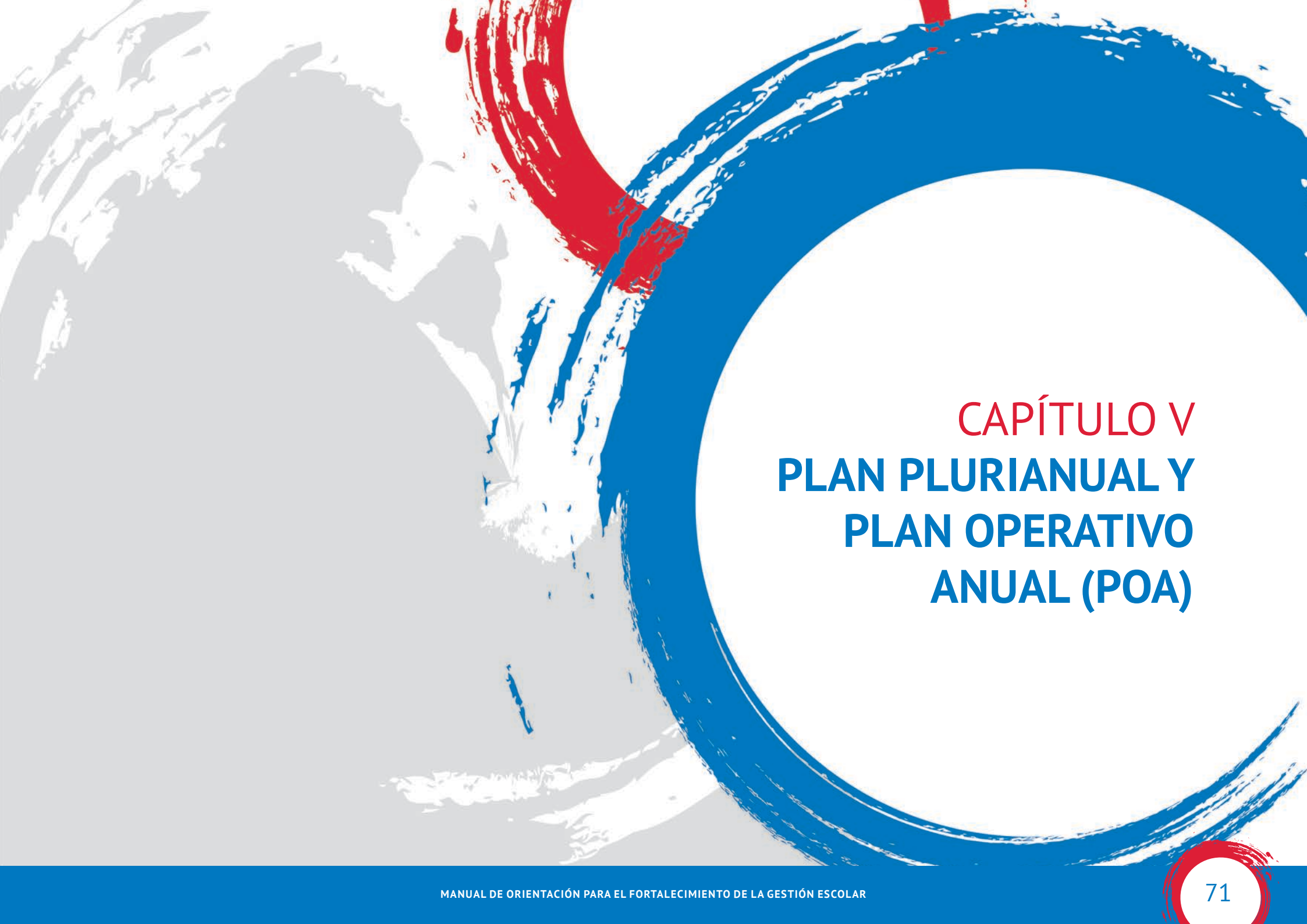
- Mejoramiento de espacios comunitarios de recreación: canchas, parques, arborización, heroseamiento.
- Soberanía alimentaria: Producción ecológica de hortalizas, producción de frutas, producción de hierbas medicinales, producción de animales menores.
- Productivos: producción de artesanía, transformación y comercialización de productos.
- Culturales: talleres para padres de participación comunitaria, uso y valoración de las lenguas oficiales.

En la elaboración de un proyecto comunitario se debe prever la participación de agentes comunitarios externos a la comunidad educativa, es con el fin de garantizar una oportuna intervención de todos en la búsqueda de solución a los problemas identificados. Pueden ser representantes de la comisión vecinal, la Municipalidad, la Gobernación, técnicos de Dirección de Extensión Agraria (DEAG), técnicos de Organizaciones no Gubernamentales (ONG) que trabajan en la zona, técnicos del Centro de Salud local, cooperantes locales o alguna empresa o cooperativa relacionada con la producción de alimentos.

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

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

La duración de proyecto comunitario será determinada según la problemática a ser atendida de uno a dos años.

The background features a stylized globe on the left side, rendered in shades of gray. A large, thick blue brushstroke forms a circle on the right side, partially overlapping the globe. A red brushstroke is visible at the top, crossing the blue circle.

# **CAPÍTULO V**

## **PLAN PLURIANUAL Y PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

# V. PLAN PLURIANUAL

## 1. PLAN PLURIANUAL

El plan plurianual es una propuesta planteada para un periodo de largo plazo, en coincidencia con el tiempo de duración del PEI, distribuye anualmente el conjunto de actividades principales de los diferentes proyectos (PCI, PG, PC), con el propósito de favorecer al logro de objetivos principales establecidos en las diferentes dimensiones de la gestión.

### 1.1 ESTRUCTURA DEL PLAN PLURIANUAL

El plan plurianual permite visualizar la inclusión de los diferentes proyectos del PEI (PCI, PG, PC). En el mismo se debe contemplar los objetivos generales y específicos, metas generales y específicas, actividades principales/estrategias y cronograma de ejecución correspondiente a cada año de implementación del PEI. Ejemplo: Plan Plurianual del PEI

<b>Objetivo general del PEI:</b> <i>Elevar el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos de la EEB</i>							
<b>Meta general del PEI:</b> El 70% de los niños/as se promocionan con la calificación Tres, Cuatro y Cinco en el área de Comunicación con respecto al nivel de rendimiento del año 2015, en cinco años.							
Objetivos general y específicos por dimensión	Metas específicas	Actividades principales	Cronograma por año				
			1	2	3	4	5
<b>Dimensión Pedagógica:</b> Desarrollar la capacidad de lectoescritura en los alumnos de los tres ciclos de la EEB.	<i>El 70% de los alumnos de los Tres Ciclos de la EEB cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura: 1er. año 20%, 2do. año 40%, 3er. año 60%, 4to.y 5to. año 70% .</i>	Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación de los docentes en técnicas activas para enseñanza de la lengua.  Implementación de proyectos de aula con relación a rincones de lectura.  Adquisición de materiales didácticos y equipamientos tecnológicos.  Implementación de proyectos de Aulas con relación a clubes literarios y concursos de lectura.  Realización de ferias pedagógicas.	x				
				x	x	x	x
				x	x	x	x
			x		x	x	x
<b>Dimensión Organizacional:</b> Orientar a los diferentes actores educativos en la conformación de estructuras organizacionales que les permita la participación activa en la toma de decisiones en la vida institucional.	<i>El 80% de las secciones de cada grado existente en la escuela cuenta con consejo de grado.</i>	Reunión para la organización de los consejos de grado.  Elección de autoridades escolares.  Elaboración de normativas estudiantiles.	x	x	x	x	x
			x	x	x	x	x
			x				
<b>Dimensión Comunitaria:</b> Consolidar la participación activa de las familias a través de la ejecución del proyecto de mejoramiento comunitario, que propicie espacios significativos de aprendizaje vinculados al trabajo pedagógico curricular dirigido a los estudiantes.	<i>El 60% de las familias participa en la ejecución de los proyectos de mejoramiento comunitario.</i>	Organizar charlas educativas para sensibilizar sobre la importancia de la cooperación de todos los actores sociales para el mejoramiento comunitario.  Creación, arreglos, pintura de los espacios recreativos.  Arborización con especies nativas diferentes espacios comunitarios.	x	x	x	x	x
			x	x	x	x	x
			x	x	x	x	x



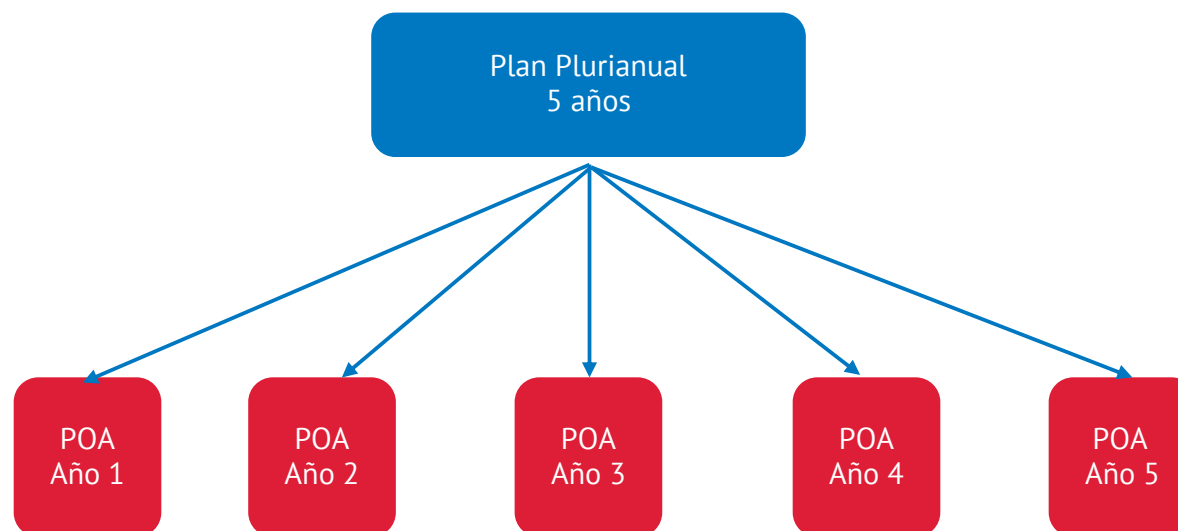
## 1.2 ELEMENTOS Y SUS DEFINICIONES

- a. Objetivo y meta general del PEI: extraer del PEI.
- b. Objetivo general y específico por dimensiones: extraer de cada uno de los proyectos (PCI, PG, PC).
- c. Metas específicas: deben responder a los objetivos específicos planteados, que se pretenden lograr al cabo de los años de implementación de cada uno de los proyectos.
- d. Actividades principales: son acciones que posteriormente se desarrollaran en los diferentes Planes Operativos Anuales (POA), según el cronograma establecido para las mismas, permiten alcanzar los objetivos específicos, son realizables y está definido en el cronograma el momento de su ejecución.
- e. Cronograma: determina el tiempo (definido en años), en que se ejecutarán las actividades principales que se establecen en el Plan Plurianual del PEI.

## 2. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

### 2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

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



Relación Plan Plurianual - POA

## 2.2 ESTRUCTURA DEL POA

Se propone la siguiente estructura para el POA.

Objetivos específicos	Actividades principales	Actividades Concretas	Cronograma												Recursos	Responsables	Evaluación		
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			Indicadores	Medios de verificación	
<p>Dimensión Pedagógica</p> <p>OE: Desarrollar capacidades en Comprensión oral.</p> <p>OE: Desarrollar capacidades en Comprensión escrita.</p> <p>OE: Desarrollar capacidades en expresión escrita.</p>	<p>1. Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación y realización de clubes literarios y concursos de lecturas</p>	<p>1.1. Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura</p>		15 a 20												(Vice Director)	Remisión de solicitud de asistencia técnica a la Supervisión pedagógica	Nota remitida	
		<p>1.2. Planificar las capacitaciones</p>			1 a 7												(Coordinador del equipo)	Capacitaciones planificadas (sobre clubes literarios y concursos de lectura)	Remisión de solicitud de asistencia técnica a la Supervisión pedagógica
		<p>1.3. Desarrollar las capacitaciones en los círculos de aprendizaje</p>			El viernes de la segunda semana de cada mes											Instructor externo	(Vice Director)	Capacitaciones desarrolladas	Agenda, planilla de asistencia, hoja de evaluación
		<p>1.4. Evaluar resultado de las capacitaciones.</p>									1 a 15							(Coordinador del equipo)	Conocimiento sobre formación de clubes literarios y organización de concursos de lectura.

## 2.3 ELEMENTOS Y SUS DEFINICIONES

- a. **Objetivos específicos:** extraer los mismos objetivos específicos por dimensiones del Plan Plurianual.
- b. **Actividades principales:** extraer las actividades principales del Plan Plurianual correspondientes al año de ejecución. Ejemplo: Año 1, Año 2, etc.
- c. **Actividades concretas:** conjunto de operaciones o acciones específicas que se desprenden de la actividad principal establecidas en el proyecto de cada dimensión (PCI, PG, PC).
- d. **Cronograma:** es la distribución u organización temporal de ejecución de las actividades concretas distribuidas en 12 meses.
- e. **Recursos:** son los bienes materiales, financieros y capital humano necesarios para la ejecución de las actividades.
- f. **Responsables:** son las personas encargadas de coordinar la ejecución de las actividades concretas, conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa.
- g. **Evaluación:** es la forma de determinar el avance de la ejecución del POA, a través de los indicadores y medios de verificación.
  - **Indicadores:** miden los cambios producidos en el proceso de ejecución del POA.
  - **Medios de verificación:** las fuentes de información que permitirán validar el alcance de los indicadores.

## 2.4 ETAPAS DEL POA

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

En lo posible se debe elaborar un POA borrador a finales del año escolar y a inicios del año siguiente se realiza el ajuste y la validación por la comunidad educativa.
- b. **Ejecución:** es el momento de cumplimiento de las actividades concretas planificadas en el POA. Se lleva a cabo desde inicios del año. Para la ejecución del POA, se realiza una planificación mensual de las actividades concretas establecidas para el mes.
- c. **Monitoreo:** se realiza para dar seguimiento a la ejecución de las actividades concretas del POA. Para ello, se propone utilizar la planificación mensual del POA en la verificación del cumplimiento y la evaluación mensual de las actividades.
- d. **Evaluación:** es el proceso de medición de los resultados del POA. Implica el monitoreo a las actividades concretas, la evaluación a mitad y al finalizar el año de ejecución.

### **Indicadores y medios de verificación:**

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

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

## **2.5 IMPORTANCIA DEL POA**

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

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

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

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



# CAPÍTULO VI PRESUPUESTO DEL PEI

# PRESUPUESTO DEL PEI

## 1. CONCEPTUALIZACIÓN

Se llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica, durante un periodo, por lo general en forma anual.

Comprende los recursos financieros asignados para dotar de capacidad de compra y de pago para obtención de bienes o servicios incluidos en la programación y destinada a cumplir con los objetivos definidos en el PEI.

A través de la relación, programación - presupuesto se busca “consistencia en la definición de objetivos concretos y sus demandas reales de recursos, en consonancia con la asignación de recursos financieros”.

### EL PRESUPUESTO DEBE TENER SIGNIFICACIÓN:

**JURÍDICA:** como mandato establecida por ley

**ECONÓMICA:** como planeamiento previsto y ordenado

**POLÍTICA:** como modo de expresar en cifras las aspiraciones de la sociedad

## 2. IMPORTANCIA

El presupuesto institucional:

- a. Mantiene el plan de operaciones de la institución en límites razonables.
- b. Sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la institución, direccionando hacia lo que verdaderamente se busca.
- c. Facilita a que los miembros de la institución cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su PEI/POA.
- d. Sirve como guía durante la ejecución de proyectos en un determinado periodo de tiempo.

### 3. FUNCIÓN

La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización. Este es el control presupuestario para saber qué es lo que se está haciendo, para comparar y hacer correcciones necesarias.

### 4. TÉCNICAS

Para la construcción del presupuesto se debe tener las siguientes técnicas:

#### 1. *De Base Cero:*

La técnica del presupuesto base cero consiste en justificar, anualmente, la totalidad de aspectos contemplados en el presupuesto de la entidad local, los objetivos, los niveles de recursos esperados, la asignación de estos recursos, así como también la totalidad de consignaciones presupuestarias, todo con independencia de los datos provenientes de presupuestos anteriores

#### 2. *Presupuesto incrementalista*

En el sector público ha sido habitual elaborar los presupuestos de un ejercicio a partir de un incremento lineal de las consignaciones del presupuesto anterior.

#### 3. *Presupuesto por programas (Ejemplo Escuela Viva)*

La técnica presupuestaria más introducida en la administración pública es el presupuesto por programas. El estado, algunas comunidades autónomas y entidades locales se hallan inmersos en un proceso escalonado de implantación de esta técnica presupuestaria.

Consiste en definir los objetivos a alcanzar por la corporación, valorarlos, tanto por los recursos necesarios como por los beneficios que puede generar, y temporalizarlo -generalmente el período de realización es superior a un año, que es la duración presupuestaria normal-, al tiempo que se programa su ejecución de acuerdo con las disponibilidades de recursos de la entidad local y las prioridades que se fijen políticamente.

## Marco Legal y Constitucional

- Constitución Nacional, Art. 216, Del Presupuesto General de la Nación
- La Ley N° 1535/1999 “DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO”
- El Decreto N° 8127/2000 que reglamenta la Ley N° 1535/1999
- La Ley 1636/00, establece indefectiblemente la implementación de “La Técnica Base Cero” para la elaboración del presupuesto
- La Ley 2051/02, establece el sistema de contrataciones del sector público y controla las adquisiciones de todo tipo de bienes.
- Ley N° 5189/2014 “De Libre Acceso Ciudadano a la Información Pública y Transparencia Gubernamental”, que obliga a las instituciones estatales y a los funcionarios a divulgar la información solicitada por los ciudadanos, como salarios, viajes oficiales y contratos, entre otros datos que no estén definidos como secretos.

## 5. ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PEI

En cuanto a la Elaboración de un Presupuesto Escolar, se debe considerar el PEI conforme a sus dimensiones:

1. Pedagógica – Curricular
2. Organizacional – Estructural
3. Administrativa – Financiera
4. Comunitaria

**Primer Paso:** Se elaborarán los diferentes proyectos, conforme a los objetivos específicos de cada dimensión, conforme a su Área y/o Grado los proyectos áulicos, esto es para la dimensión pedagógica-curricular. Para la dimensión comunitaria, se solicitaría la cooperación para la elaboración del proyecto por parte de la Asociación de Padres. En cambio, para la dimensión Organizacional será elaborada por el Equipo Directivo con aporte del (EGIE). Las actividades principales de cada proyecto serán consignadas en un plan plurianual, según año de ejecución.

**Segundo Paso:** El Equipo de Gestión Institución Educativa (EGIE), elaborarán el plan operativo anual (POA) considerando las actividades principales extraídas del plan plurianual para el año correspondiente, posteriormente consolidará los recursos necesarios previstos para la ejecución de cada actividad concreta los mismos se clasificarán en gastos corrientes y gastos de capital en la construcción del Presupuesto Institucional.



## F-0-A

Utilizamos el clasificador presupuestario de ingresos de acuerdo al origen del fondo, considerando específicamente los OG 834 (Gastos corrientes) y 894 (Compra de bienes de capital o inversión).

ANTE PROYECTO PRESUPUESTO AÑO 2017										
JUSTIFICACION DE LOS CREDITOS PRESUPUESTARIOS										
Formulario 0-A Detalle de Ingresos										
OG	FF	OF	OD	DPT	CONCEPTO	ESPECIFICACIÓN TÉCNICA	VALOR UNITARIO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS, BIENES Y/O SERVICIOS	CANTIDAD MESES	MONTO EN GS.
100					INGRESOS CORRIENTES					28.000.000
130	INGRESOS NO TRIBUTARIOS									0
131					Regalías	Donación prevista por la entidad Binacional Itaipú				0
140	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA									0
142					Venta de Servicios	Cobro de aranceles por matrícula				0
830	OTRAS TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO									11.000.000
834					Otras transferencias al sector público y organismos regionales	Apoyo de la ACE (Ferias, festivales, torneos, etc.)	3.000.000	1	1	3.000.000
						Apoyo de la Municipalidad y/o Gobernación, ONGs, Cooperativas, etc., para gastos corrientes	3.000.000	1	1	3.000.000
						Alquiler de cantina, servicios de fotocopias, Librería, etc.	500.000	1	10	5.000.000
890	OTRAS TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO									17.000.000
894					Otras transferencias al sector público.	Apoyo de la Municipalidad y/o Gobernación, ONGs, Cooperativas, etc., para gastos de capital.	3.000.000			3.000.000
						Aporte mensual voluntario para construcción de aula	5.000			9.000.000
						Alquiler de cantina, servicio de fotocopias, etc., para gastos de capital.	500.000			5.000.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO INGRESOS CORRIENTES</b>										<b>28.000.000</b>

## Etapa 1: Ingreso anual de la institución en el Formulario 0

Es importante calcular primeramente el ingreso mensual de la institución, atendiendo los ingresos del año anterior. En este ejemplo se observan posibles fuentes de ingresos, en caso de que exista otra fuente de ingreso se puede agregar al formulario 0 (Ingreso Anual por mes) y0-01(Detalle de los ingresos), considerando el clasificador presupuestario de ingresos del ejercicio vigente.

- Se escriben todos los rubros de ingreso, especificando cada mes el monto aproximado que entrará en la cuenta de la institución.
- Para obtener el ingreso mensual, se suman verticalmente todos los ingresos de todos los rubros.
- Para obtener el ingreso anual por rubro, se suman horizontalmente todos los ingresos de los 12 meses.
- Para obtener el total de ingreso anual previsto se suman todos los ingresos totales de los rubros en forma horizontal o vertical.

Formulario 0: Ingreso anual por mes														
Entidad: 12 07 Ministerio de Educación y Cultura														
Tipo de presupuesto: 2 Programas de acción.														
Programa: 11 Oferta de Educación Media														
Sub-Programa: -														
Proyecto: -														
Región / Zona. _____														
Nombre de Escuela _____														
Distrito. _____														
CÓDIGO: OBJETO DE GASTO	RUBRO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Ingreso total por rubro.
130	INGRESOS NO TRIBUTARIOS													
140	VENTA DE BIENES Y SERVICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA													
830	OTRAS TRANSFERENCIAS CORRIENTES AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO													
890	OTRAS TRANSFERENCIAS DE CAPITAL AL SECTOR PÚBLICO O PRIVADO.													
	Ingreso mensual.													

## **Etapa 2: Gastos Corrientes y de Inversión en Formulario 1-A**

Descripción de los rubros considerando el Clasificador Presupuestario Vigente por objeto de gasto y así, evitando la mezcla de Objetos de Gastos (Ejemplos):

1. Honorario: el pago para profesional contratado, limpiadores, intendente, etc. (144- jornales)
2. Energía eléctrica: el pago para la luz. Agua corriente: el pago para el agua corriente. Teléfono: el pago para la línea baja, etc. (en el Sub Grupo 210- Servicios Básicos)
3. Movilidad: pasaje 230 – Pasajes y Viáticos; combustible 360 – Combustibles y Lubricantes.
4. Mantenimiento del equipo e infraestructura: mantenimiento de fotocopiadora, tóner, material para la reparación del techo, focos, canillas, mano de obra, etc. (240- Gastos por Servicios de Aseo, Mant. y Rep.)
5. Materiales Fungibles: marcadores, tizas, cartulina, papel blanco, etc. (330- Productos de Papel, Cartón e Impresos y 340 – Bienes de Consumo de Oficina e Insumos).
6. Equipamiento: computadora, equipo, etc. (540- Adquisiciones de Eq. de Oficina y Comp.)
7. Materiales didácticos: atlas, libros, pelotas, proyector multimedia, etc. (530- Adq. De Eq. , Maq. y Herramientas en General).

\*Durante las vacaciones de verano es posible que se generen los gastos como la luz, agua, mantenimiento del local escolar, etc.

\*Se sugiere la revisión anual del Clasificador Presupuestario, validado por Ley de Presupuesto vigente.

**ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO AÑO 2017 (MÍNIMO)  
JUSTIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS PRESUPUESTARIOS  
Formulario 1-A**

OG	FF	OF	OD	DPT	CONCEPTO	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	VALOR UNITARIO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS, BIENES Y/O SERVICIOS	CANTIDAD MESES	MONTO EN GS.
100						SERVICIOS PERSONALES				5,000,000
140						PERSONAL CONTRATADO				5,000,000
144	10	1	0	11	Jornales	Pago a Cuidador y Limpiadoras	500,000	1	10	5,000,000
200						SERVICIOS NO PERSONALES				4,200,000
230						PASAJES Y VIÁTICOS				600,000
232	10	1	0	11	Viáticos	Pasajes y viáticos para personal comisionado a unidades en diferentes lugares	60,000	2	5	600,000
240						MANTENIMIENTO Y REPARACIONES				3,600,000
243	10	1	0	11	Mantenimiento y Reparaciones de Maquinaria y Equipo	Limpieza general de los ordenadores y reparación de Hardware	2,100,000	1	1	2,100,000
						Cambio de cilindro y revelador de Fotocopia BROTHER MFC-8440	1,500,000	1	1	1,500,000
300						BIENES DE CONSUMO E INSUMOS				10,900,312
330						PRODUCTOS DE PAPEL, CARTÓN E IMPRESOS				2,344,000
331	10	1	0	11	Papel de Escritorio y Cartón	Resmas de Papel Obra 1ª de 75 Gramos tamaño Oficio	19,000	50	1	950,000
331	10	1	0	11		Resmas de Papel Obra 1ª de 75 Gramos tamaño Carta	26,000	2	1	52,000
334	10	1	0	11		Pliegos de papel vegetal para calco	9,000	31	1	279,000
334	10	1	0	11		Pliegos de cartulina 0,70m x 1m en diferentes colores	2,500	100	1	250,000
334	10	1	0	11		Pliegos de cartulina de hilo 0,70m x 1m	1,500	100	1	150,000
334	10	1	0	11		Sobre Blanco Americano de 250 u.	28,000	1	1	28,000
334	10	1	0	11		Sobre Manila Oficio de 24 x 34 cm	600	300	1	180,000
334	10	1	0	11		Sobre Manila Oficio de 20 x 28 cm	1,500	300	1	450,000
334	10	1	0	11		Sobre Blanco Carta Comercial	250	20	1	5,000

340					BIENES DE CONSUMO DE OFICINA E INSUMOS					4,916,600
341	10	1	0	11	Elementos de Limpieza	Desodorante de Ambiente en Aerosol por U.	9,500	5	1	47,500
						Detergente p/ bidón de 5 litros	15,000	12	1	360,000
						Escobas de Paja con mango corto	9,000	7	1	63,000
						Escobas largas para techo	13,000	3	1	39,000
						Escobas de Nylon p/piso	13,500	6	1	81,000
						Escurridor de Goma	9,000	12	1	108,000
						Unidades de bidón de detergente de 5 litros	12,000	15	1	180,000
						Unidades de bidón de desodorante de ambiente de 5 litros	10,890	5	1	54,450
						Unidades Lavandina de 5 litros	6,850	5	1	34,250
						Unidades Trapo de piso	3,500	24	1	84,000
						Paquetes de 48 unidades de Papel Higiénico	47,500	3	1	142,500
						Unidades de Balde de plástico chico	12,000	3	1	36,000
						Unidades de Escobillón	8,500	3	1	25,500
						Unidades de Escoba de paja	9,000	3	1	27,000
						Ácido muriático para limpieza	6,750	5	1	33,750
						Bolsas para basura de 100 litros por paquete de 100 u.	6,000	2	1	12,000
						Unidades de desodorantes para inodoros en past	3,500	5	2	35,000
342	10	1	0	11	Útiles de ofinas de escritorio y enseñanza	Carpetas archivadoras	1,100	100	1	110,000
						Correctores Líquidos	1,500	5	1	7,500
						Tonner para fotocopiadora BHOTHER 8440	250,000	1	1	250,000
						Tonner para impresora HP 1100	200,000	1	1	200,000
						Tinta para recarga color negro por litro	320,000	1	1	320,000
						Cintas para embalaje marrón	3,000	5	1	15,000
						Marcadores para Pizarrón Acrílico	4,000	10	1	40,000
						DVD Regrabable	25,000	10	1	250,000
						Libros de Actas de 200 hojas	20,000	5	1	100,000
						Cuaderno chico tapa dura 200 hojas	10,015	10	1	100,150
						CD virgen de reescritura con capacidad de 700 MB - caja	30,000	8	1	240,000
						Bolígrafo - Color Negro en caja de 100 u.	12,000	1	1	12,000
						Bolígrafo - Color Azul en caja de 100 u.	12,000	1	1	12,000
Bolígrafo - Color Rojo en caja de 100 u.	12,000	1	1	12,000						

343					Útiles y Materiales Eléctricos	Tubo Fluorescente 40 W p/ unidad	8,000	20	1	160,000
						Tubo Fluorescente 20 W p/ unidad	8,000	10	1	80,000
						Reactancia de 40 W p/ unidad	13,000	20	1	260,000
						Reactancia de 20 W p/ unidad	12,000	10	1	120,000
						Arrancador p/ tubos fluorescentes cajas	45,000	1	1	45,000
						Cable cordon de 4 mm p/ rollo	400,000	2	1	800,000
						Focos de mercurios de 60 W p/ unidad	2,000	10	1	20,000
						Cable cordon de 2 mm p/ rollo	200,000	2	1	400,000
350	PRODUCTOS E INSTRUMENTALES QUÍMICOS Y MEDICINALES									1,923,712
355	10	1	0	11	Tintas, Pinturas y Colorantes	Pinturas al agua Interior 20 L	90,000	10	1	900,000
						Pinturas Látex Verde al agua Exterior 20 L	110,000	8	1	880,000
						Pinturas al Aceite para madera de 5 litros	35,000	3	1	105,000
						Rodillos de lana	4,356	2	1	8,712
						Pincel de 4"	7,500	2	1	15,000
						Pincel de 2"	7,500	2	1	15,000
360	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES									1,716,000
361	10	1	0	1	Combustibles	Gasoil	4,250	20	12	1,020,000
						Gas para cocina	5,800	10	12	696,000
500	INVERSIÓN FÍSICA									16,700,000
530	AQUISICIONES DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS EN GENERAL									4,000,000
534	10	1	0	1	Equipos	Proyector Multimedia 26 Plus XGA 1024 x 768	4,000,000	1	1	4,000,000
540	AQUISICIONES DE EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTACIÓN									12,700,000
542	10	1	0	11	Adquisición de Equipos de Computación	Paquete de Instalación de Software Antivirus 2011 original y legal, para máquinas en funcionamiento	300,000	1	1	300,000
						Paquete de Instalación y Licencia de Software Office Profesional Versión 2007 (Original y Legal) para máquinas en funcionamiento	800,000	1	1	800,000
						Paquete de Instalación y Licencia de Software Sistema Operativo Windows Seven 2010 (Original y Legal) para máquinas en funcionamiento	800,000	1	1	800,000
						Computadora Personal Movil (Hard Disk 160 Gb. Memoria 2 Gb. Lector de Tarjeta 5 en 1, Lector Grabador de CD- DVD, Pantalla de 16' WXGA Cine Cristal, Webcam embutida 1.3 MP, WIFI, Windows XP Home con Antivirus), con Paquete de Instalción y licencia de Software Individual (Original y Legal)	3,600,000	3	1	10,800,000
TOTAL PRESUPUESTO GASTOS CORRIENTES										36,800,312

En el cuadro de rubro de Formulario 1, se escriben los gastos previstos para el sostenimiento de la institución.

- Se calcula el presupuesto de cada rubro de Gastos Corrientes y de Inversión (Por sub grupo de Gastos), especificando la distribución por mes.
- Para obtener Gastos Corrientes mensual, se suman verticalmente todos los gastos de cada rubro.
- Para obtener el gasto anual por rubro, se suman horizontalmente los gastos de los 12 meses.
- Para obtener el Gasto Corriente y de Inversión anual previsto se suman todos los montos totales de los rubros en forma horizontal o vertical.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA PREVISTA PARA LOS PRODUCTOS (MÍNIMO)															
Formulario 1															
Entidad : 12-07 MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA Tipo de Presupuesto : 2 Programas de Acción Programa : Subprograma : Proyecto :							Región/Zona: _____			_____/____		Nombre de Escuela: _____ Distrito: _____			
Código	Denominación del Producto	Unidad de Medida	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ANUAL
1	Alumnos promocionados	Alumnos											60		
<b>Grupo/ Subg</b>	<b>INSUMOS</b>														
144	Jornales		500.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	500.000	9.000.000
210	Servicios Básicos		120.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	120.000	3.760.000
230	Viáticos		0	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	0	375.000
240	Gastos por Servicios de Aseo, Mantenimiento y reparaciones		0	500.000	730.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.230.000
330	Producción de papel cartones e impreso		0	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	23.050	0	230.500
340	Bienes de consumo de oficina e insumos		0	330.000	295.000	434.500	0	0	0	0	0	0	0	0	1.059.500
360	Combustible y Lubricantes		0	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	66.500	0	665.000
530	Adquisiciones de maquinarias, equipos y herramientas en gral		0	1.650.000	0	0	550.000	0	2.500.000	0	0	0	0	0	4.700.000
540	Adquisiciones de equipos de oficina y computación		0	0	0	0	0	0	0	3.600.000	0	0	0	0	3.600.000
	<b>TOTALES</b>		<b>620.000</b>	<b>3.759.050</b>	<b>2.304.050</b>	<b>1.713.550</b>	<b>1.829.050</b>	<b>1.279.050</b>	<b>3.779.050</b>	<b>4.879.050</b>	<b>1.279.050</b>	<b>1.279.050</b>	<b>1.279.050</b>	<b>620.000</b>	<b>24.620.000</b>

### Etapa 3: Presupuesto del POA en Formulario 2 y 3

- Realizar la lista detallando todos los recursos (ver la casilla de recursos en Formulario 2) para la ejecución de las actividades concretas del POA, considerando el objeto de Gasto del Clasificador vigente.
- Si se repite la misma actividad concreta en la otra actividad principal, se calculará el costo una sola vez para no duplicar el presupuesto de la misma actividad.
- Calcular los gastos atendiendo a los elementos (Unidad x Cantidad) del Formulario 2 y escribir el total en las casillas de resultado de la operación.
- Sumar los montos de los recursos de cada actividad concreta en la casilla correspondiente.
- Para obtener el monto total de cada actividad principal, se suma el costo de las actividades concretas.
- Para obtener el monto total del año se suma el monto de recursos de todas las actividades principales. Es decir, éste es el presupuesto previsto anual del POA.
- A partir del presupuesto para cada actividad principal se distribuye el gasto aproximado en los meses teniendo cuenta al cronograma del POA.

Cálculo de presupuesto de POA:		Nombre de Escuela:				Formulario 2			
Región/ Zona:	/	Distrito:							
Actividades Principales	Actividades Concretas	Recursos Necesarios	Costo			Objeto de Gasto	Suma por Actividad Concreta Gs.	Suma por Actividad Principal	
			Cantidad	Precio Unitario	Resultado de la operación (cantidad x unidad) Gs.				
1. Asistencia técnica de la Supervisión Pedagógica en la formación y realización de clubes literarios y concursos de lectura.	1.1 Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura	Hoja blanca	35	100	3500	331	6900	426.000	
		fotocopias	17	200	3400	262			
	1.2 Planificar las capacitaciones	Hoja blanca	1	20.000 c/resma	20.000	331	58.500		
		Papel sulfito	10	700 c/hoja	7.000	334			
		Marcador	2	3.000 c/unidad	6.000	342			
		cartulina	30	850 c/hoja	25.500	334			
	1.3 Desarrollar las capacitaciones en los círculos de aprendizaje.	Hoja blanca	2	20.000 c/resma	40.000	331	329.250		
		Carpeta	40	2.000 c/unidad	80.000	342			
		Cafecito	45	650 c/tasita	29.250	284			
		Instructor externo	6	30.000 c/hora	180.000	141			
	1.4 Evaluar el resultado de las capacitaciones.	Papel sulfito	3	700 c/hoja	2.100	334	31.350		
		cafecito	45	650 c/tasita	29.250	284			
	2.								
	<b>Monto total del año para POA (MONTO 2)</b>								



Presupuesto del POA		Nombre de Escuela												Formulario 3
Región/Zona		Distrito												Gs.
Actividades Principales	Monto presupuestado o por actividad Principal	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Presupuesto del POA por Actividad Principal
AP1	426.000	0	0	213.000	0	0	0	0	213.000	0	0	0	0	426.000
AP2	1.085.000	0	217.000	0	0	325.500	0	0	0	0	542.500	0	0	1.085.000
AP3	800.000	0	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	0	800.000
AP4	1.205.000	0	0	361.500	361.500	0	0	0	0	0	0	482.000	0	1.205.000
Presupuesto mensual del POA		0	297.000	293.000	441.500	767.000	80.000	80.000	293.000	80.000	622.500	562.000	0	3.516.000

#### Etapa 4: Presupuesto General en Formulario 4

Una vez elaborado el presupuesto de Gastos y Gasto para el POA, se organizan los montos para visualizar el balance de ingreso y egreso.

- Para la casilla de Ingreso, se copian las cifras del ingreso total del mes correspondiente del Formulario 0.
- Para el Fondo Disponible del mes, se suma el Saldo del ejercicio del mes anterior más el Ingreso del mes actual. En caso de déficit en el mes anterior, se resta.
- En la casilla de Gastos Corrientes, se copian todas las cifras del mes correspondiente al Formulario 1.
- En la casilla del Presupuesto del POA, se copian todas las cifras del mes correspondiente al Formulario 3.
- En la casilla de Subtotal de gastos, se suman los gastos corrientes y el Presupuesto del POA del mes correspondiente.
- Para obtener Gastos de contingencia, se calcula mensualmente el 5% del Subtotal de gastos sin superar el 10 %. Los gastos de contingencia se establecen para responder a los desajustes mensuales presupuestarios. Se utilizan cuando los costos superan las previsiones, se enfrentan posibles eventos imprevisibles (accidentes de los niños...) y que pudieran poner en riesgo el desarrollo de las actividades planificadas.
- Para el Gasto total del mes, se suman el Subtotal de gastos y de contingencia.
- Del Fondo Disponible del mes se sustrae el Gasto total mensual, para obtener así el balance total acumulado. El balance total acumulado del mes se convierte en Saldo del mes anterior al siguiente mes (la segunda celda de arriba del Formulario 4).
- La última columna del Formulario 4 debe coincidir con el presupuesto total del año por ítem (Formulario 0, 1 y 3).

Presupuesto General		Nombre de Escuela											Formulario 4	
Región/Zona		Distrito											Gs.	
RUBRO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo del mes Anterior			(126.000)	2.885.650	6.191.500	2.074.425	(285.425)	(1.118.425)	(1.034.925)	(25.575)	1.696.925	381.300	(1.385.300)	
Ingresos	Formulario 0	0	5.350.000	5.850.000	3.350.000	850.000	3.850.000	850.000	2.850.000	3.350.000	850.000	850.000	0	28.000.000
Fondo Disponible		0	5.224.000	8.735.650	9.541.500	2.924.425	3.564.575	(268.425)	1.815.075	3.324.425	2.546.925	1.231.300	(1.385.300)	
Gastos	Gastos del Año (Formulario 1)	120.000	1.930.000	2.130.000	6.670.000	2.290.000	4.380.000	650.000	1.460.000	1.470.000	1.440.000	1.930.000	150.000	24.620.000
	Presupuesto de POA (Formulario 3)	0	297.000	293.000	441.500	767.000	80.000	80.000	293.000	80.000	622.500	562.000	0	3.516.000
	Subtotal de Gastos	120.000	2.227.000	2.423.000	7.111.500	3.057.000	4.460.000	730.000	1.753.000	1.550.000	2.062.500	2.492.000	150.000	28.136.000
	Contingencia (Caja Chica; 5% de Subtotal de Gastos)	6.000	111.350	121.150	355.575	152.850	223.000	36.500	87.650	77.500	103.125	124.600	7.500	1.406.800
Gasto Total (Subtotal de gasto + Contingencia)		126.000	2.338.350	2.544.150	7.467.075	3.209.850	4.683.000	766.500	1.840.650	1.627.500	2.165.625	2.616.600	157.500	29.542.800
Balance total acumulativo (Fondo Disponible – Gasto Total)		(126.000)	2.885.650	6.191.500	2.074.425	(285.425)	(1.118.425)	(1.034.925)	(25.575)	1.696.925	381.300	(1.385.300)	(1.542.800)	(1.542.800)

## Etapa 5: Ajustes de las actividades del POA

Mirando el Presupuesto General, cuando se cuentan los meses en déficit (en el caso de mayo a agosto en el ejemplo), se realizará el ajuste como sigue:

- Primeramente, revisar la prioridad y relevancia de cada actividad concreta.
- Reorganizar las actividades concretas para economizar los recursos. Por ejemplo: disminuir la escala de la actividad, suprimir o posponer actividades que no son tan relevantes comparado con las demás actividades.
- Incluir al POA otras actividades de recaudación de fondo, con la ayuda de la ACEs.
- Negociar con algunas organizaciones.

## Etapa 6: Presupuesto del PEI

Se multiplicará el monto anual del POA por 5 años.

En el Plan Plurianual se visualizan actividades que serán ejecutadas variando de uno a cinco años, según el cronograma. Para asegurar el equilibrio presupuestario del PEI, se multiplica el monto de 1 año x 5, con el aumento de 30%, estimando la suba en los costos de los productos y servicios, de esta manera se obtiene el monto general estimativo del PEI.

### 6. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

Cuando se evalúa el POA, simultáneamente se revisa la ejecución del presupuesto que hasta el momento se haya utilizado. Comparando el gasto real con el presupuesto previsto (Formulario 2 y 3), se analizará el resultado de la ejecución de los recursos financieros en el momento de la rendición de cuentas públicas con el EGIE. A partir de esta evaluación se tomará alguna decisión sobre el ajuste presupuestario en caso necesario.

**Formulario 5: Evaluación de presupuesto del POA**

Actividades Principales	Actividades Concretas	Presupuesto Planificado Gs.	Gastos Reales del medio término Gs	Análisis Intermedio	Toma de Decisión del medio Término	Gastos Reales del año Gs.	Análisis Final	Conclusión
1. Asistencia Técnica de la Supervisión Pedagógica en formación y realización de clubes literarios y concursos de lectura.	1.1 Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura	6,900						
	1.2 Planificar las capacitaciones	58,500						
	1.3 Desarrollar las Capacitaciones en los círculos de aprendizaje.	329,250						
	1.4 Evaluar el resultado de las capacitaciones.	31,350						
	<b>Subtotal</b>	426,000						
2.								
	<b>Subtotal</b>							

Se analiza por Actividad Principal en el Formulario 5 y ese análisis se agrega al instrumento de la evaluación intermedia y final del POA para la rendición de cuentas públicas.

### PUNTOS DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Para Gastos Corrientes	Para Actividades del POA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Hubo algún rubro que no se previó?</li> <li>2. ¿Hubo algún rubro que no se necesitó?</li> <li>3. ¿Se calculó adecuadamente el presupuesto de los gastos corrientes?</li> <li>4. ¿Hubo algún rubro en que se gastó demasiado?</li> <li>5. ¿Tenemos los recibos originales para todas las compras?</li> <li>6. ¿Se aprovechó el fondo de contingencia razonablemente con el acuerdo del EGIE?, ...etc.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Hubo algún material imprevisto?</li> <li>2. ¿Hubo alguna actividad imprevista?</li> <li>3. ¿Hubo algún material que no se necesitó?</li> <li>4. ¿Se calculó adecuadamente el presupuesto?</li> <li>5. ¿Hubo algún material o actividad en que se gastó demasiado?</li> <li>6. ¿Se utilizó el fondo según se tenía previsto y en forma adecuada?</li> <li>7. ¿Tenemos los recibos originales para todas las compras?, ...etc.</li> </ol>



# CAPÍTULO VII EVALUACIÓN DEL PEI

# EVALUACIÓN DEL PEI

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

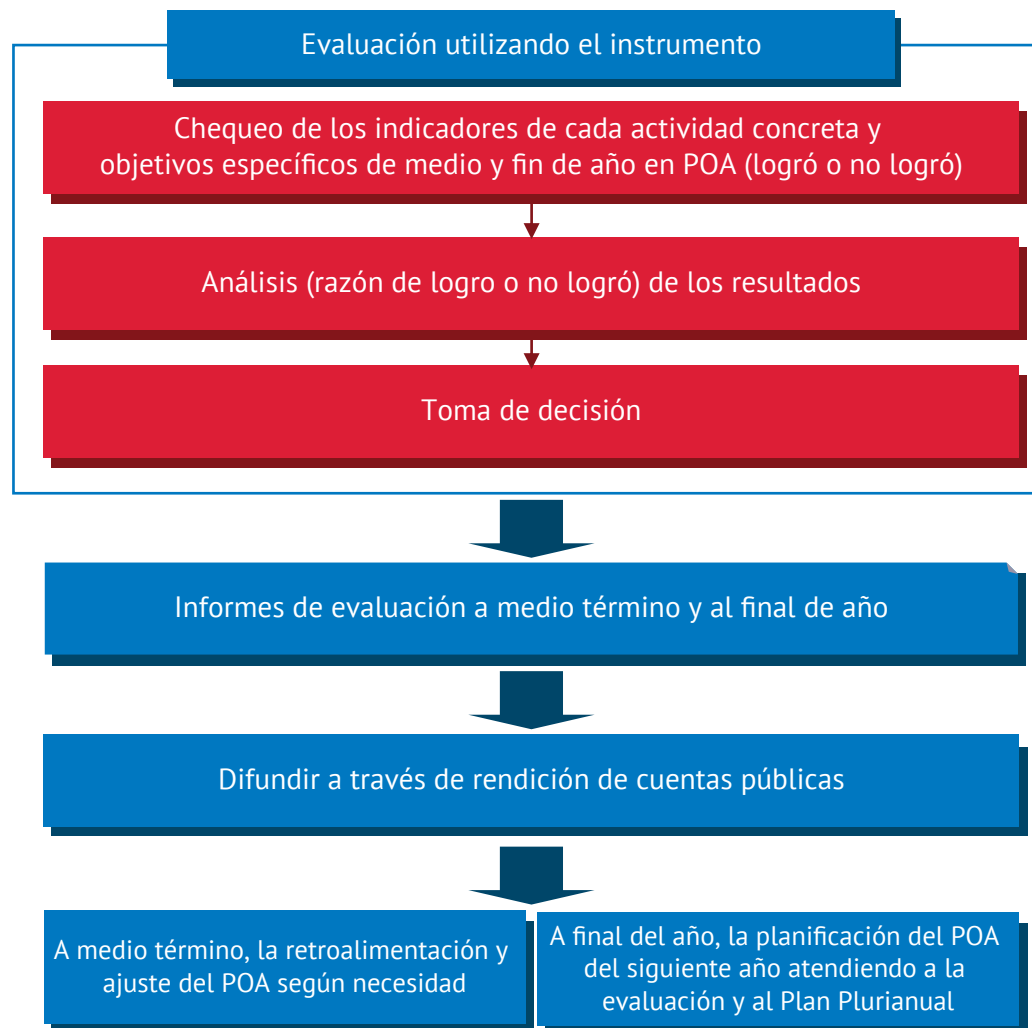
La evaluación de proceso (POA) se realiza durante la implementación del proyecto y al final del mismo se realiza la evaluación de producto o resultado del (PEI).

## 1. EVALUACIÓN DEL PROCESO

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

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

A continuación, se presenta el mecanismo de la evaluación:



## 2. PROPUESTA DE INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

### Evaluación del POA

Ejemplo:

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

### 3. PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL POA

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

- Se escriben en la grilla de evaluación del POA, las **actividades principales y concretas**, sus indicadores y su medio de verificación.
- Se completa el instrumento con los indicadores y medios de verificación de las actividades concretas ya establecidos en el POA.

#### b. Segundo momento: chequeo de indicadores

- En el momento de la evaluación se realiza el chequeo de los indicadores escribiendo SI o NO en la casilla de **estado de logro intermedio**.
- Una vez chequeado los indicadores, se realiza un **análisis** de los resultados, se escribe en la casilla asignada la razón de los logros o no logros. También se realiza un análisis financiero para evaluar costos e inversiones de la actividad.
- Luego del análisis se procede a la **toma de decisión** con respecto a los resultados y al estado financiero, escribiendo en el cuadro asignado. A partir de las decisiones tomadas, se ajusta el POA, se replantean algunas actividades, se agrega o se disminuye para la ejecución efectiva del mismo. Es importante resaltar y registrar los cambios establecidos en el POA y en algún documento que la comunidad educativa pueda acceder y visualizar a través de la Rendición de Cuentas Públicas.

#### Puntos para el análisis de las actividades concretas del POA

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



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

#### Puntos para la toma de decisiones

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

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

- Se chequea en la casilla correspondiente el **estado de logro final** de los indicadores.
- Se realiza el **análisis** de los resultados de las actividades y el estado financiero.
- Se elabora una **conclusión** sobre los resultados de la evaluación final de la ejecución del POA y del presupuesto.
- Los resultados de la evaluación ayudarán a ajustar las estrategias de gestión y las actividades principales del Plan Plurianual si fuera necesario; y elaborar el POA del siguiente año, considerando aquellas actividades que no se han cumplido y el presupuesto del siguiente año.

#### 4. EVALUACIÓN DE RESULTADO O PRODUCTO DEL PEI

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

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

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

## 5. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL PEI

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

- a. **Primer paso:** Revisión de la evaluación del último año de ejecución del POA. Esta revisión consiste en un buen análisis de la última evaluación realizada del POA, específicamente el cumplimiento de los indicadores de seguimiento de las actividades concretas. Ejemplo de indicador: 70% de los alumnos de los tres ciclos de la EEB cumplen con los criterios de aprendizaje de la lectoescritura.
- b. **Segundo paso:** Evaluación de los objetivos específicos correspondiente a cada una de las dimensiones de la gestión registradas en el Plan Plurianual. (Se refiere al cumplimiento de los indicadores mencionados en el paso anterior).
- c. **Tercer paso:** Evaluación del objetivo general del PEI. La evaluación del objetivo general se realiza a partir del cumplimiento de la meta general. Atendiendo el ejemplo que se viene trabajando cuyo objetivo generales “Eleva el nivel de rendimiento académico de los alumnos en el área de Comunicación en los tres ciclos”, se revisan los resultados académicos de los alumnos en el último año de ejecución del PEI.
- d. **Cuarto paso:** Evaluación cualitativa de mejoramiento institucional. Es importante analizar y evaluar otros cambios observados y/o registrado en la gestión institucional a partir de la ejecución del PEI, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones, por ejemplo: formación de hábitos, niños más participativos, buena organización del plantel docente, organización de archivo institucional, trabajo colaborativo del equipo de gestión institucional, optimización de horas de clases, otros. Para la sistematización de estos datos cualitativos se puede preparar un cuadro que contemple los aspectos trabajados, resultados, desafíos y estrategias de mejoramiento. Esto debe ser incluido en el informe.

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

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

## 6. ELABORACIÓN DEL PEI DEL SIGUIENTE PERIODO

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

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

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

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



# CAPÍTULO VIII LA RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

# LA RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

El Viceministerio de Educación conjuntamente con las Direcciones operativas de los niveles educativos, emprenden un proyecto de rendición de cuentas desde el año 2006; cuyos objetivos generales son: *“Fortalecer la educación como bien público e instalar la cultura de evaluación y rendición de cuentas como práctica de todos los actores del Sistema Educativo Nacional”*<sup>10</sup>.

Segun la normativa actual vigente, el MEC presenta al proyecto como una “acción que contribuye a las políticas educativas y a la consolidación de una educación pública de calidad” En este contexto, las instituciones educativas como proveedoras de los servicios de educación tienen la tarea de rendir cuentas sobre “los resultados en términos de aprendizaje y la utilización de los recursos que los actores han hecho para conseguir los objetivos que se han propuestos”.

## 1. IMPORTANCIA

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

## 2. PROCESOS DE REALIZACIÓN

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

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

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

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

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

### 3. MECANISMOS DE DIFUSIÓN

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

- a. **Ferias Pedagógicas:** “Se entiende por ferias, la exposición pública de lo realizado en la institución educativa en las distintas dimensiones (Pedagógico-Curricular, Organizacional-Estructural, Administrativo-Financiera, comunitaria) por los diferentes actores”.<sup>9</sup>

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

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

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

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

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

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

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

<sup>9</sup> MEC, Proyecto de Rendición de cuentas. Año 2006

### Los objetivos de esta actividad son:

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

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

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

### Los pasos para realizar son:

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

## 4. SUGERENCIAS:

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



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

### Actividades en las distintas dimensiones

#### 1. Pedagógico - Curricular

1. Estudio y análisis del rendimiento académico por parte de los docentes y directivos de las instituciones educativas.
2. Elaboración de informe con relación a la deserción y repitencia escolar.
3. Elaboración de un informe de seguimiento del avance de la ejecución del PEI.
4. Encuentro de evaluación de avances de la implementación de proyectos curriculares y programas educativos con los docentes de la institución.
5. Difusión de datos estadísticos con relación a: salidos, aprobados, repitentes, sobreedad y días de clases reales impartidos.
6. Elaboración de estadística de asistencia y llegada tardía de los directivos, docentes y alumnos.
7. Realización de ferias pedagógicas.
8. Otras.

#### a) Administrativo - Financiera

1. Elaboración de un inventario de los recursos materiales con que cuenta la institución.
2. Balance financiero de las recaudaciones, las inversiones y gastos realizados en la institución en el marco de la ejecución del PEI.
3. Balance de las actividades realizadas por las ACEs.

#### b) Organizacional - Estructural

1. Recuento de las actividades realizadas por las distintas organizaciones de niños (gobierno escolar, comités, clubes, consejo de grados).
2. Elaboración de informe con relación a marcha de los círculos de aprendizajes y otras organizaciones institucionales.

#### c) Comunitaria

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

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

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

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



# **CAPÍTULO IX** **ESTRATEGIAS PARA** **FORTALECER** **LA GESTIÓN** **ESCOLAR**

## ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LA GESTIÓN ESCOLAR

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

### 1. Observación de clases

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

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

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

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

### 2. Recorrido institucional

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

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

La actividad es muy sencilla; cada 15 días o cuando consideren necesario, los directivos hacen un recorrido por la institución para realizar una observación general, teniendo en cuenta el plan y el horario de clases del docente. La hoja de monitoreo para el recorrido, le servirá para chequear algunos aspectos de la institución educativa.

Después del recorrido institucional es muy importante:

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

### **3. Circulo de Aprendizaje (Capacitaciones Intraescolar).**

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

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

### **4. Participación de la comunidad educativa**

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

### **5. Estudio de clases**

El estudio de clases es una estrategia para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, vinculada a la Capacitación IntraEscolar(CIE) y a la clase abierta, consiste en la reflexión sobre la práctica docente, la metodología y estrategias utilizadas, requiere del consenso del equipo técnico institucional, de una buena planificación previa para que la misma genere los resultados esperados.

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

- Para lograr los objetivos de la escuela establecidos en el PEI - PCI
- Para resolver los problemas educativos y administrativos de la escuela
- Para fortalecer la vocación y las capacidades de los docentes dirigidas al mejoramiento en el desarrollo de las clases y el desarrollo del pensamiento del niño/a.
- Para compartir experiencias y conocimientos didácticos acumulados personalmente y con los compañeros, de tal forma a crecer profesionalmente como equipo y así mejorar las prácticas pedagógicas institucionales.

## **6. Estrategias Plurigrados o Multigrados**

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

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

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

## **7. Horario de clase**

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

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

### Los objetivos del horario de clases son:

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

### Para su utilización se recomienda que:

- Cada maestro planifique el horario de clase conforme al Plan de Estudios adecuado en el PCI, al programa de estudios y el POA de la institución.
- El equipo directivo debe analizar el horario de clases atendiendo al PCI.
- El equipo directivo use como material de referencia para el recorrido de la institución.
- El equipo directivo proponga conjuntamente con el plantel docente las estrategias para recuperar las pérdidas de clases eventualmente.

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

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

## 8. Cronograma mensual

### Conceptualización

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

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

Fecha	Día	Actividad de la Escuela		Responsable	Local	Revisión	Actividades Imprevistas
		Desarrollo de clases	Otras Actividades				
1	M						
2	M						
3	J						
4	V						
5	S						
6	D						
7	L						
8	M						
9	M						
10	J						
11	V						
12	S						
13	D						
14	L						
15	M						
16	M						
17	J						
18	V						
19	S						
20	D						
21	L						
22	M						
23	M						
24	J						
25	V						
26	S						
27	D						
28	L						
29	M						
30	M						



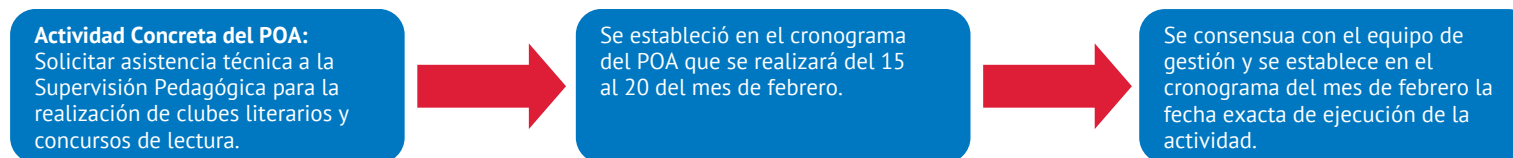
## Elementos y sus definiciones

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

## Elaboración del cronograma mensual

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

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



- c. **Tercer paso:** establecimiento de responsables y locales para las actividades.
  - Se escriben en la casilla de “responsables” los nombres de las personas que coordinarán la ejecución de las actividades, especificando los cargos que ocupan o el estamento de la comunidad educativa a la que pertenecen.
  - En la casilla “local” se especifica el lugar donde se desarrollarán las actividades previstas.

- d. **Cuarto paso:** se realiza la verificación constante del cumplimiento de las actividades planificadas, chequeando en la casilla “revisión”. En este paso se lleva a cabo el monitoreo constante de la ejecución del POA.
- e. **Quinto paso:** en la casilla de actividades imprevistas se van anotando las actividades que surgen durante el mes. Ejemplo: Reunión para resolver conflicto entre los docentes.

## 9. Registro de actividades

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

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

### Ejemplo de Registro de actividades:

Registro de actividades de la escuela	
1. Actividad	Reunión de padres   N° 1
2. Lugar	Aula del sexto grado B del turno mañana
3. Fecha de realización	15 de marzo de 2016
4. Responsable de la actividad	Yolanda de la Cruz, profesora del sexto grado B
5. Objetivo/os	Informar las actividad establecidas en el Plan Operativo Anual(POA)
6. Tema/s tratado/s	1. Actividades establecidas en el POA. 2. Responsabilidades de los actores involucrados. 3. Responsabilidades de los padres en el marco de la ejecución del POA. 4. Acuerdos para el éxito en la ejecución del POA.
7. Participación	<b>Cantidad de convocados (30)</b> <b>Cantidad de asistentes (27)</b>
8. Acuerdos o conclusiones establecidos en el documento	a) <b>Registro de Acta de reunión N° 5</b> b) <b>Otros documentos</b>
9. Observación	Se observó un gran interés y participación de los padres de familia.
10. Firmas	



# ANEXO I INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Los siguientes formularios son propuestas de verificación y evaluación de proyectos a ser utilizados por las instituciones educativas como instrumento para la autoevaluación, y por las supervisiones educativas como instrumento de verificación, evaluación y certificación de los mismos. La verificación se dará en presencia (SI) o ausencia (NO) del indicador.

En ausencia del cumplimiento de algún indicador el supervisor procederá a reorientar y proponer estrategias de solución, en el espacio concebido para observaciones, realizando posteriormente el seguimiento a la sugerencia brindada.

1. Formulario de verificación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)
2. Formulario para la evaluación del Proyecto Curricular Institucional (PCI)
3. Formulario para la evaluación del Proyecto de Aula

### 1. FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)<sup>10</sup>

Nombre de la institución: .....

Director de la Institución: .....

Supervisor Pedagógico: .....

Región: ..... Zona: .....

N°.	INDICADORES	SI	NO
ANÁLISIS DE FORMA			
1	Identificación del Proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre del Proyecto</li> <li>Datos de la Institución</li> <li>Responsables</li> <li>Duración</li> <li>Beneficiarios</li> </ul>		
2	El PEI cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de la Institución</li> <li>Visión</li> <li>Misión</li> <li>Objetivos Generales</li> <li>Objetivos Específicos</li> <li>Actividades</li> <li>Evaluación</li> <li>Resultados esperados</li> <li>POA</li> <li>Estrategias de Sostenibilidad</li> </ul>		

<sup>10</sup> Resolución UCP N°. 059/2015 Normativo para el desarrollo e implementación del proyecto educativos Institucionales (PEI) – Programa de mejoramiento de la EEB-Escuela Viva II

3	En el Diagnostico de la institución se visualiza:		
4	El PEI contempla las cuatro dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógico-curricular</li> <li>• Organizacional</li> <li>• Comunitaria</li> <li>• Administrativa</li> </ul>		
<b>ANALISIS DE FONDO</b>			
5	El problema planteado tiene relación con el diagnóstico realizado		
6	El objetivo general del PEI tiene coherencia con los objetivos específicos de los proyectos vinculados a las diferentes dimensiones.		
7	Los objetivos planteados en el PEI tienen coherencia con la visión y misión institucional		
8	Se puede entender con claridad el propósito del PEI, apuntando al problema visualizado en el diagnóstico.		
9	El POA contempla las actividades concretas que apuntan a la solución del problema		
10	Las actividades del POA son viables en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Recursos financieros</li> <li>• Recursos materiales</li> <li>• Tiempo</li> </ul>		
11	Se contempla la articulación con el contexto local (alianzas, convenios, acuerdos con otras instituciones, etc.)		

.....

Firma del Supervisor Pedagógico

Aclaración de Firma: \_\_\_\_\_

## 2. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL (PCI)<sup>11</sup>

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre de la institución:.....

Área educativa N°:..... Zona:..... Región:..... Departamento:.....

Localidad:..... Distrito:.....

Nombre del director de área educativa:.....

Nombre del director de la institución (si no es la escuela centro):.....

Teléfono del director:..... Correo electrónico:.....

Nombre del supervisor responsable de la evaluación:.....

Teléfono del supervisor:..... Correo electrónico:.....

### 2. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CUMPLIMIENTO	
	SÍ	NO
El proyecto curricular cuenta con todos los elementos básicos en su estructura.		
El diagnóstico del proyecto problematiza datos sobre resultados de aprendizaje.		
El proyecto caracteriza la población escolar indicando las potencialidades de aprendizaje con que cuentan los estudiantes.		
Los objetivos (general y específicos) son coherentes con el diagnóstico del PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.		
El proyecto propone capacidades adaptadas de los programas de estudio coherentes con la solución al problema diagnosticado.		
El proyecto propone capacidades incorporadas, creadas en la institución y coherentes con la solución al problema diagnosticado.		
El proyecto describe los procedimientos metodológicos y éstos son consistentes para el desarrollo adecuado de las capacidades propuestas.		
El proyecto curricular considera el enfoque bilingüe del sistema educativo.		

<sup>11</sup> Resolución UCP N°.63/2015 Proyecto Curricular Institucional – Programa de mejoramiento de la EEB-Escuela Viva II

El proyecto curricular plantea innovaciones pedagógicas.		
Los lineamientos metodológicos del proyecto son coherentes con sus objetivos.		
Los lineamientos de evaluación son pertinentes para evidenciar el logro de los objetivos del proyecto de aula.		
El proyecto curricular define los roles de cada miembro de la comunidad educativa en el acompañamiento durante su implementación.		
El plan de ejecución del proyecto curricular incluye la temporalización y la comunicación a la comunidad educativa.		

### 3. VALORACIÓN POR PARTE DEL SUPERVISOR

.....

.....

.....

Fecha: ...../...../.....

Firma y sello del supervisor: .....

### 3. FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE AULA<sup>12</sup>

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre de la institución:.....

Área educativa N°:..... Zona:..... Región:..... Departamento:.....

Localidad:.....Distrito:.....

Nombre del director de área educativa:.....

Nombre del director de la institución (si no es la escuela centro):.....

Teléfono del director:..... Correo electrónico:.....

Nombre del supervisor responsable de la evaluación:.....

Teléfono del supervisor:..... Correo electrónico:.....

#### 2. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN

INDICADORES	CUMPLIMIENTO	
	SÍ	NO
El proyecto de aula cuenta con todos los elementos básicos en su estructura.		
El diagnóstico del proyecto problematiza datos sobre resultados de aprendizaje .		
Los objetivos (General y Específicos) son coherentes con el diagnóstico del proyecto de aula.		
El proyecto detalla de manera coherente las competencias y capacidades a ser desarrolladas.		
Las actividades propuestas son coherentes con los objetivos del proyecto de aula así como con el desarrollo de las capacidades.		
El proyecto de aula considera el enfoque bilingüe.		
El proyecto de aula propone actividades relacionadas con el bilingüismo		
El proyecto de aula plantea innovaciones pedagógicas relacionadas con el bilingüismo		

<sup>12</sup> Resolución UCP N°.37/2015 Marco normativo para la implementación del Proyecto de aula – Programa de mejoramiento de la EEB-Escuela Viva II



Los lineamientos metodológicos del proyecto son coherentes con sus objetivos.		
Los lineamientos de evaluación son pertinentes para evidenciar el logro de los objetivos del proyecto de aula.		
El cronograma se ajusta al listado de actividades		
El presupuesto contempla gastos referidos a la consecución de propósitos pedagógicos		

### 3. VALORACIÓN POR PARTE DEL DIRECTOR

.....  
.....  
.....

Fecha: ...../...../.....

Firma y sello del Director .....

### 4. VALORACIÓN POR PARTE DEL SUPERVISOR

.....  
.....  
.....

Fecha: .....

Firma y sello del Supervisor: .....

A continuación se presentan propuestas de instrumentos de autoevaluación institucional en las cuatro Dimensiones de la gestión. Los mismos constan de una escala numérica de valoración que expresa el grado de logro del indicador.

1= Aceptable (Dificultad en su realización);

2= Regular (Razonable capacidad de realización);

3= Bueno (Buena capacidad de realización);

4= Óptimo (Muy buena capacidad de realización)

1. Indicadores de autoevaluación Institucional por Dimensiones (Dimensión Pedagógica)
2. Indicadores de autoevaluación Institucional por Dimensiones (Dimensión Organizativa)
3. Indicadores de autoevaluación Institucional por Dimensiones (Dimensión Administrativa Financiera)
4. Indicadores de autoevaluación Institucional por Dimensiones (Dimensión Comunitaria)

## 1. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL POR DIMENSIONES

Dimensión Pedagógica (PCI)		Nivel de calidad de la práctica			
		1	2	3	4
1	El Equipo de Gestión Escolar (EGIE) organiza la asignación de los profesores y el horario de cada grado o curso, privilegiando criterios pedagógicos.				
2	El equipo directivo y los docentes realizan una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año escolar, en función del programa de estudios, el grado de conocimiento previo de los estudiantes y adecuaciones curriculares (PCI) para los grupos de estudiantes que lo requieran.				
3	El equipo directivo monitorea regularmente el logro de la cobertura curricular.				
4	El equipo directivo propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, políticas de tareas, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los estudiantes.				
5	La institución asegura que los docentes cuenten con planificaciones de las clases, las que explicitan los objetivos de aprendizaje a tratar, estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
6	La institución cuenta con un PCI que incluye la definición de la modalidad y las características centrales de la institución, la misión y visión educativa y la descripción del perfil del estudiante que busca formar.				
7	La institución cuenta con un PCI, que define prioridades, metas, estrategias, plazos, responsables y recursos.				
8	El equipo directivo realiza un proceso sistemático anual de autoevaluación de la institución para elaborar el PCI o POA.				
9	La institución hace uso de datos de rendimiento académicos de los estudiantes para plantear mejoras.				
10	La institución genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al PEI.				
11	La institución promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
12	La institución promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica de consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del PCI.				

Observaciones:.....

.....

.....

## 2. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL POR DIMENSIONES (Dimensión Organizativa)

Dimensión Organizativa		Nivel de calidad de la práctica			
		1	2	3	4
1	La institución promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
2	La institución promueve la participación de los estudiantes a través del centro de estudiantes, consejo de grados, clubes, cooperativas, etc. y las directivas de curso y/o grados, los cuales han sido elegidos democráticamente.				
3	La institución promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica de consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del PEI.				
4	La institución promueve y apoya la participación de los padres y representantes de los diferentes estamentos a través del EGIE.				
5	La institución es receptivo a las necesidades e intereses de los padres y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				
6	La institución cuenta con definiciones claras de cargos y funciones para cumplir los objetivos educativos propuestos en el PCI.				
7	La institución cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño docente y administrativo, orientados a mejorar las prácticas.				
8	El equipo directivo valora el trabajo del equipo docente e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
9	La institución cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

Observaciones:.....  
 .....  
 .....

### 3. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL POR DIMENSIONES

#### (Dimensión Administrativa Financiera)

Dimensión Administrativa		Nivel de calidad de la práctica			
		1	2	3	4
1	La institución cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
2	La institución ejecuta sus gastos de acuerdo al presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año (POA).				
3	La institución lleva la contabilidad al día y de manera ordenada y rinde cuenta pública del uso de los recursos.				
4	La institución está atenta a los programas de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su PEI.				
5	La institución genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus estudiantes y docentes, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

Observaciones:.....  
 .....  
 .....

A continuación se presentan propuestas de instrumentos de autoevaluación institucional en las cuatro Dimensiones de la gestión. Los mismos constan de una escala numérica de valoración que expresa el grado de logro del indicador.

- 1= Aceptable (Dificultad en su realización);
- 2= Regular (Razonable capacidad de realización);
- 3= Bueno (Buena capacidad de realización);
- 4= Óptimo (Muy buena capacidad de realización)

#### 4. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL POR DIMENSIONES

Dimensión Comunitaria (PC)		Nivel de calidad de la práctica			
		1	2	3	4
1	La institución genera sentido de pertenencia en los estudiantes, lo que motiva su participación en torno al Proyecto Comunitario (PC).				
2	La institución promueve el encuentro y la participación de los distintos estamentos de la comunidad educativa para crear lazos y fortalecer el sentido de pertenencia.				
3	La institución promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos.				
4	La institución es receptiva a las necesidades e intereses de los estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración.				

Observaciones:.....  
 .....  
 .....

A continuación se presentan propuestas de instrumentos de autoevaluación institucional en las cuatro Dimensiones de la gestión. Los mismos constan de una escala numérica de valoración que expresa el grado de logro del indicador.

- 1= Aceptable (Dificultad en su realización);
- 2= Regular (Razonable capacidad de realización);
- 3= Bueno (Buena capacidad de realización);
- 4= Óptimo (Muy buena capacidad de realización)

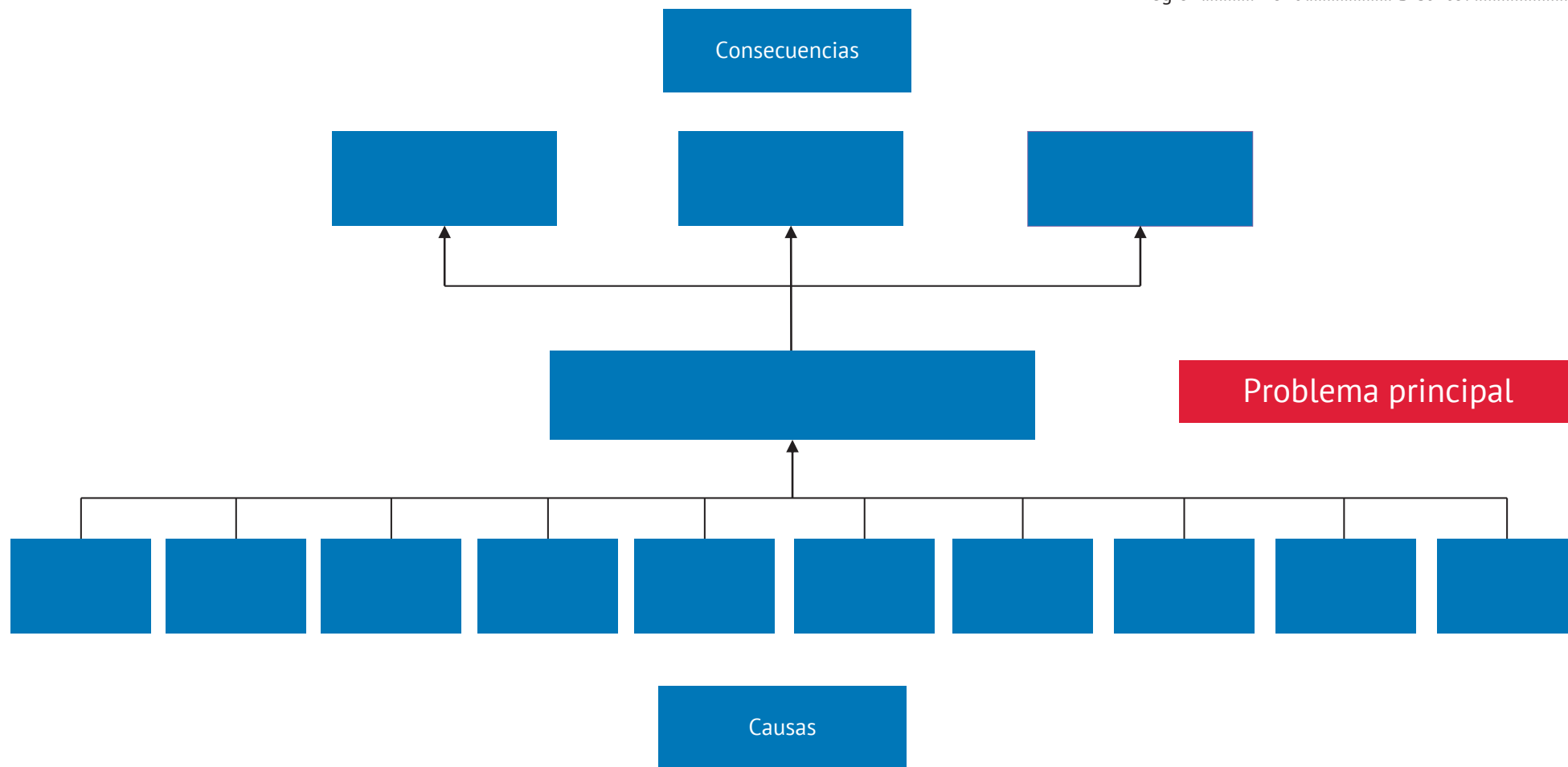


# ANEXO II LOS FORMATOS

# 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Nombre de la Escuela:.....

Región:..... Zona:..... Distrito: .....





## 2. CRUCE DE FACTORES

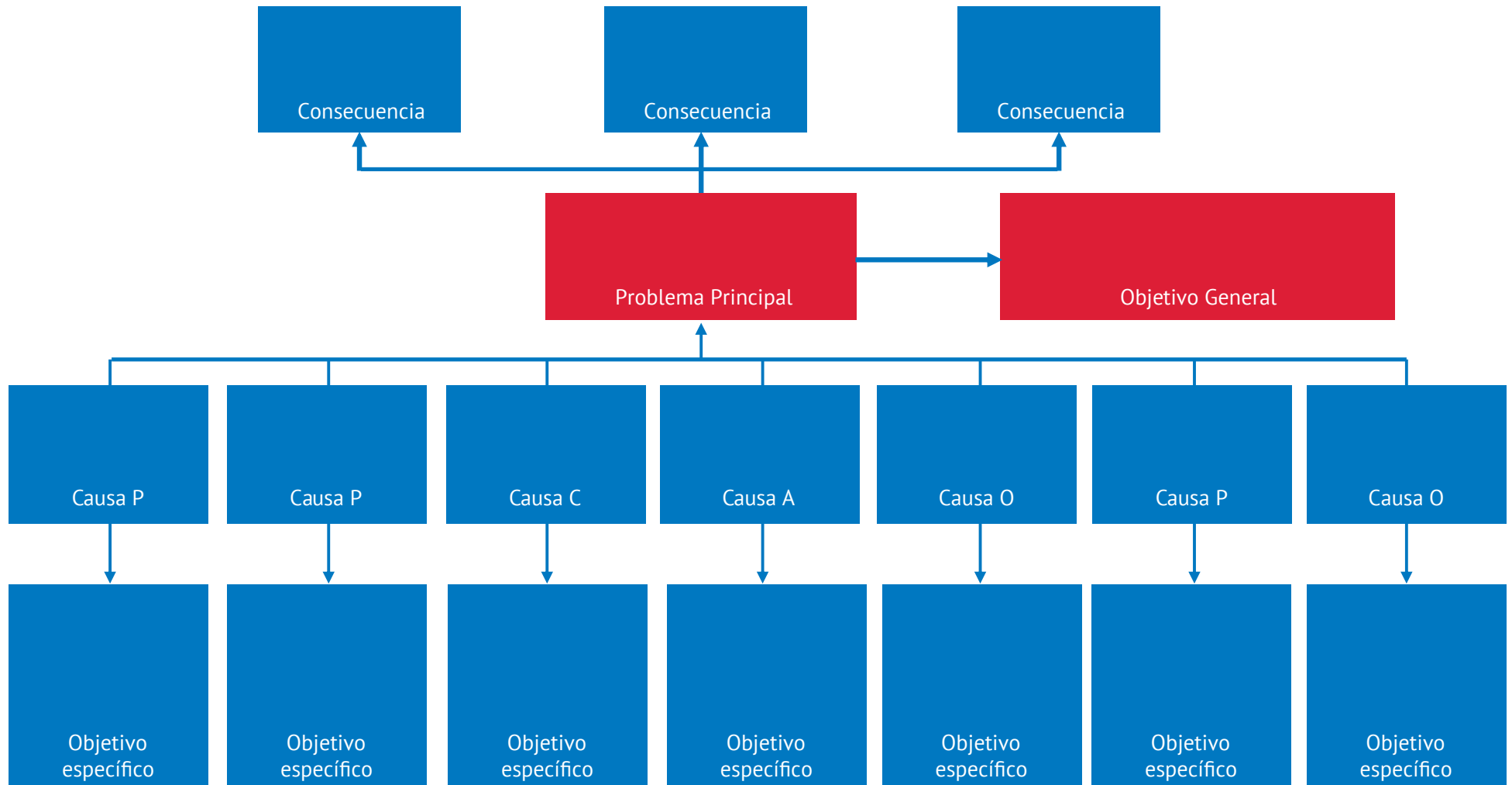
		Oportunidades (Factores Seleccionados)			Amenazas (Factores Seleccionados)
		0- ; 0- ; 0- ;			A- ; A- ;
Fortalezas (Factores Seleccionados)		Estrategias		Estrategias	
F- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
F- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
F- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
Debilidades (Factores Seleccionados)		Estrategias		Estrategias	
D- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
D- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
D- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				

### 3. OBJETIVOS: general y específicos

Nombre de la Escuela:.....

Región:.....Zona:.....Distrito:.....

Árbol de Objetivos



#### 4. PLAN PLURIANUAL

Nombre de la escuela:

Región:

Zona:

Distrito:

<b>Objetivo general del PEI:</b>								
<b>Meta general del PEI:</b>								
Objetivos general y específicos por dimensión	Metas específicas	Actividades principales/Estrategia	Cronograma por año					
			1	2	3	4	5	

#### 5. POA

Nombre de la escuela:

Región:

Zona:

Distrito:

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

## 6. PRESUPUESTO F0 al F8

Formulario 0: Ingreso anual por mes														
<p><b>Entidad</b> :</p> <p><b>Tipo de Presupuesto</b> : <span style="margin-left: 150px;"><b>Región/Zona</b> _____</span> <span style="margin-left: 150px;"><b>Nombre de Escuela:</b> _____</span></p> <p><b>Programa</b> : <span style="margin-left: 150px;">_____ / _____</span> <span style="margin-left: 150px;"><b>Distrito:</b> _____</span></p> <p><b>Subprograma</b> :</p> <p><b>Proyecto</b> :</p>														
Código: objeto de gasto	Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Ingreso total por rubro.
<b>Ingreso mensual</b>														

## PLANIFICACION FINANCIERA PREVISTA PARA LOS PRODUCTOS (MÍNIMO)

### Formulario 01

**Entidad** : \_\_\_\_\_  
**Tipo de Presupuesto** : \_\_\_\_\_ **Región/Zona** \_\_\_\_\_ **Nombre de Escuela:** \_\_\_\_\_  
**Programa** : \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ **Distrito:** \_\_\_\_\_  
**Subprograma** : \_\_\_\_\_  
**Proyecto** : \_\_\_\_\_

Código	Denominación del Producto	Unidad de Medida	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	ANUAL
1	Alumnos promocionados	Alumnos													
<b>Grupo/ Subg.</b>	<b>INSUMOS</b>														
	TOTALES														

Círculo de presupuesto de POA

Nombre de Escuela \_\_\_\_\_

Formulario 2

Región/Zona

/

Distrito

Actividades Principales	Actividades Concretas	Recursos Necesarios	Costo			Objeto de Gasto	Suma por Actividad Concreta Gs.	Suma por Actividad Principal
			Cantidad	Precio Unitario	Resultado de la operación (cantidad x unidad) Gs.			
1.	1.1							
	1.2							
	1.3							
	1.4							
Monto total del año para POA (MONTO 2)								

Presupuesto del POA

Nombre de Escuela: \_\_\_\_\_

Formulario 3

Región/Zona: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

Gs.

Actividades Principales	Monto presupuestado o por actividad Principal	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	Presupuesto del POA por Actividad Principal
AP1														
AP2														
AP3														
AP4														
Presupuesto mensual del POA														

Presupuesto del POA

Nombre de Escuela: \_\_\_\_\_

Formulario 4

Región/Zona: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

Gs.

RUBRO		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Saldo del mes Anterior														
Ingresos	Formulario 0													
Fondo Disponible														
Gastos	Gastos Corrientes del Año (Formulario 1)													
	Presupuesto de POA (Formulario 3)													
	Subtotal de Gastos													
	Contingencia (Caja Chica; 5% de Subtotal de Gastos)													
Gasto Total (Subtotal de gasto + Contingencia)														

<b>Balance total acumulativo</b> <b>(Fondo Disponible – Gasto Total)</b>														
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



Actividades Principales	Actividades Concretas	Presupuesto Planificado Gs.	Gastos Reales del medio término Gs	Análisis Intermedio	Toma de Decisión del medio Término	Gastos Reales del año Gs.	Análisis Final	Conclusión
1. Asistencia Técnica de la Supervisión Pedagógica en formación y realización de clubes literarios y concursos de lectura.	1.1 Solicitar asistencia técnica a la Supervisión Pedagógica para la realización de clubes literarios y concursos de lectura	6,900						
	1.2 Planificar las capacitaciones	58,500						
	1.3 Desarrollar las Capacitaciones en los círculos de aprendizaje.	329,250						
	1.4 Evaluar el resultado de las capacitaciones.	31,350						
	Subtotal	426,000						
2.								
	Subtotal							

## 7. EVALUACIÓN DEL PEI

Grilla de Evaluación de PEI

Nombre de la Escuela:

Región/Zona: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

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

## 8. EVALUACIÓN DEL POA

Evaluación del POA

Nombre de Escuela:

Región/Zona: \_\_\_\_/\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

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

## 9. INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS

### Rendición de Cuentas Públicas

#### Informe

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

#### A. General

#### 1. Gestión Pedagógica - Administrativa

##### 1.1 Días efectivos de clase

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

##### 1.2 Eficiencia interna

Índice	Porcentaje
Promocionados	
Egresados	
Deserción	
Repitencia	
Retención	
Sobreedad	

##### 1.3 Procesos de micro planificación

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

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

##### 1.4 Asistencia

##### 1.4.1 Profesorado y Personal no Docente

Personal	Asistencia Obligación	Resultado
1. Directivo		
2. Vice directivo		
3. Docentes		
(Nombre de docente)		
(Nombre de docente)		
(Nombre de docente)		
(Nombre de docente)		
4. Personal técnico		
(Nombre de docente)		
(Nombre de docente)		
(Nombre de docente)		
(Nombre de docente)		
5. Otros		

### 1.4.2 Alumnos

Grado Índice	Número de alumno								
	1er	2do	3ro	4to	5to	6to	7mo	8vo	9no
Asistencia									

### 1.5 Logro del POA

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

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

#### 1.5.2 Actividades importantes no ejecutadas y sus causas

Actividades importantes no ejecutadas	Causas
1.	
2.	
3.	

## 2. Organizacional

### 2.1 Función de las organizaciones conformadas a nivel institucional

#### 1.1.1 ACEs

Funciones	Resultado
Actividades planificadas del ACEs:	
-	
-	
-	

#### 1.1.2 Círculos de Aprendizajes

Funciones	Resultado
Actividades planificadas del Círculos:	
-	
-	
-	

#### 1.1.3 Equipo de Gestión Institucional / Escolar

Funciones	Resultado
Actividades planificadas del EGIE:	
-	
-	
-	

#### 1.1.4 Centros de Estudiantes

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

#### 1.1.5 Gobierno escolar

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.1.6 Comités

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.1.7 Clubes

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.1.8 Consejo de grados

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.1.9 Otros

Funciones	Resultado
Actividades planificadas:	
-	
-	
-	

### 1.2 Otras iniciativas.

<b>Iniciativa:</b>
<b>Objetivo:</b>
<b>Resultado:</b>

## 2. Financiera

### 2.1 Balance General

1. Ingreso Total		:Gs
1.1	Saldo del ejercicio del año anterior	:Gs
1.2	Voluntario de los padres de familia	:Gs
1.3	Apoyo de ACE	:Gs
1.4	Apoyo de Municipalidad	:Gs
1.5	Ferías	:Gs
1.6	Otros	:Gs
2. Gasto Total		:Gs
2.1	Gastos Corrientes	:Gs
2.2	Gastos de Inversión	:Gs
2.3	Gastos de las actividades del POA	:Gs
3. Balance General (1-2)		:Gs

### 2.2 Plan financiero de la institución

### 3. Comunitaria

#### 3.1 Alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales

<b>Alianza:</b>
<b>Objetivos:</b>
<b>Resultado:</b>

<b>Alianza:</b>
<b>Objetivos:</b>
<b>Resultado:</b>

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

<b>Acción:</b>
<b>Objetivos:</b>
<b>Resultado:</b>

<b>Acción:</b>
<b>Objetivos:</b>
<b>Resultado:</b>

### B. Por Grados

#### 1. Distribución del tiempo

(Ejemplo para segundo ciclo)

1	Rendimiento promedio por Área (Aprobados)	Total Semanal	Total Minutos
1.1			
1.2			
1.3			
1.4			
1.5			
1.6			
1.7			
1.8			
1.9			
1.10			
1.11			
2	<b>Total de Horas</b>		

## 2. Rendimiento

(Ejemplo para segundo ciclo)

1	Rendimiento promedio por Área (Aprobados)	Años anteriores (Aprobados)	1° Etapa	2° Etapa
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
1.6				
1.7				
1.8				
1.9				
1.10				
1.11				
	<b>Promedio</b>			
<b>2</b>	<b>Promedio por turno</b>			
2.1	Turno Mañana			
2.2	Turno Tarde			

## 3. Experiencias de diferentes estrategias aplicadas para mejorar los aprendizajes

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

<b>Estrategia:</b>
<b>Descripción para estrategia y actividades concretas:</b>
<b>Evaluación:</b>



## 10. RECORRIDO INSTITUCIONAL

Escuela Básica Nro.		Turno M / Turno T		Nombre de observador			día/mes/año / / ~ / /		
Sala de Clase	Grado	Sección y Nombre de	Puntos para monitorear					Observación	
			Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/	
				No				NO	
			Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/	
				No		NO		NO	
			Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/	
				No				NO	
			Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/	
				No		NO		NO	
			Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/	
				NO				NO	
			Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/	
				No		NO		NO	
			Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/	
				NO				NO	
			Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/	
No				NO		NO			
		Presencia de Profesor/a en clase	Sí/	Alumnos/as con hábito de trabajo en clase			Sí/		
			NO				NO		
		Cumplimiento del Horario	Sí/	Limpieza	Sí/	Muebles en buenas condiciones	Sí/		
			No		NO		NO		
<b>Pasillo, Cancha y Predio de la escuela</b>			<b>Sanitarios</b>					<b>Cantina Escolar</b>	
Limpieza <input type="checkbox"/> Riesgos <input type="checkbox"/>			Limpieza <input type="checkbox"/> Riesgos <input type="checkbox"/>					Higienización <input type="checkbox"/> Control de Calidad <input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/>	
Observación:			Observación:					Obseración:	

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

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

Ejemplo:

- Describir los puntos observados (especificar el estado, fundamentación "por qué").  
3 pupitres están en la mala condición, la llave del agua rota en el sanitario de los niños, optimización del tiempo, la maestra no estuvo en la sala porque\_\_\_\_\_dejando los niños con tarea o sin tarea, comportamiento de los alumnos/as, Matemática en vez de Estudios Sociales, etc.
- Escribir lo que se han notado.  
carteles en la pared bien cuidados, rincón de aprendizaje bien organizado, buena orientación en el receso etc.
- Apuntar la posible actividad o las estrategias para mejorar.

### 11. HORARIO DE CLASE

Hora		L	M	M	J	V
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Calculo de Horas de Clases desarrolladas por año

Ej: = (Número de clases por días hábiles) × 38 (Cantidad de semana por año 2015)

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

## 12. REGÍSTRO DE ACTIVIDAD

### Registro de actividades de la escuela

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

## **Actas**

Ejemplo:

Manual de procedimientos para la asociación de Cooperación.

Lugar fecha de celebración.

Nómina de presentes.

Autoridades de la asamblea.

Otras deliberaciones y resoluciones de la Asamblea.

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

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

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

### 13. REGÍSTR0 SEMANAL DE CLASES

Registro Semanal de las Clases					
Nombre de escuela: _____					
Nombre de profesor/a: _____					
Grado: _____					
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1	(área)				
	(Contenido)				
2					
3					
4					
5					
6					
<b>Observación</b>					

Área	Horas Planificadas	Horas realizadas
Total		

**Observación por Área**

1.

2.

3.

4.

5.

### **Orientación para la utilización de registro semanal de las clases**

1. Se completa la identificación: Nombre de escuela, profesor y grado.
2. Cada día el maestro registra el área y el contenido que ha desarrollado o el progreso de las clases (indicadores o capacidades logradas) en el cuadro correspondiente teniendo en cuenta la cantidad de clase desarrollada dentro del horario escolar en el día antes de retirarse.
3. El último día de la semana, el maestro completa el cuadro con las horas reales de desarrollo de clase teniendo en cuenta las horas planificadas.
4. El maestro anota la situación y causas de pérdida de clases y forma de recuperación por área en el cuadro de observación.
5. El maestro entrega el mismo los días lunes a la dirección.
6. El personal directivo lo revisa para el control de las horas efectivas de clases desarrolladas.
7. El personal directivo propone estrategia de recuperación de hora de clase si fuera necesario.

# BIBLIOGRAFÍA

- Alicia R.W.de Camilloni, S. C. (2001). La evaluación de los aprendizajes en el debate contemporáneo. Buenos Aires: Paidós Educador.
- Badillo, R. G. (1999). Competencias cognoscitivas: un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico. . Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Barbier, J.-M. (1993). La evaluación en los procesos de formación. Barcelona: Paidós.
- Batiston, V. (1998). Plan Educativo Institucional. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- Bleimar, B. (2009). Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires: noveduc libros.
- Braslavsky, C. y. (2000). Nuevos desafíos y dispositivos en la política educacional latinoamericana de fin de siglo. En cuadernos de la OEI. Madrid: OEI.
- Calero, M. (2009). Aprendizaje sin limite. Mexico: Alfaomega.
- Corvalán, J. M. (2006). Accountability educacional: posibilidades y desafíos para América Latina a partir de la experiencia internacional. Santiago: Preal - Cide.
- Cultura, M. d. (1997). El día a día del directivo escolar. Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación. Asunción: El Ministerio.
- Delia Azzerboni, R. H. (2008). Conduciendo la escuela. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Doncel, J. &. (2012). Las competencias básicas en la enseñanza. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gairin, J. (1997). Estrategias para la gestión del Proyecto Curricular de Centro Educativo. Barcelona: Síntesis-UAB.
- Inés Aguerrondo, S. X. (2002). La Escuela del Futuro. Buenos Aires: Papers Editores.
- Maldonado, M. (2012). Currículo con enfoque de competencias. México: Editorial Trillas.



- Ministerio de Educación. (2012). División de Educación General. Guía para el diagnóstico institucional. Chile: Maval.
- Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fé. (1997). El Proyecto Curricular Institucional. ¿Cómo generarlo desde el Proyecto Educativo Institucional? Santa Fe: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1993). Delineamientos curriculares de la EEB. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1996). Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar. Programa de Mejoramiento de la. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1997). Condimentos para la Gestión Escolar. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1997). El día a día del directivo escolar. Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (1999). Paraguay 2020. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2001). Proyecto de Mejoramiento Académico Didáctico: Un nuevo horizonte para los IFD. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2005). Del currículum nacional al institucional. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2005). Manual de Orientación y Apoyo PEI. Proyecto de Reforma de la Educación con Énfasis en la. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2005). Proyecto Educativo Institucional. Asunción: El Ministerio.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2006). Proyecto de Rendición de Cuentas Públicas. Asunción: El Ministerio.

Ministerio de Educación y Cultura. (2006). Término de Referencia, Rendición de Cuentas Públicas en las Instituciones Educativas de todos. Asunción: El Ministerio.

Ministerio de Educación y Cultura. (2007). Programa de estudio de la Educación Escolar Básica. Asunción: El Ministerio.

Ministerio de Educación y Cultura. (s.f.). Proyecto de Mejoramiento Académico Didáctico. Escuela Viva Hekokatúva. Asunción: El Ministerio.

Moreno, H. (2012). Diseño curricular por competencias. Bogotá: Soluciones Estratégicas para el Magisterio (SEM-SAS).

Rivera, J. (2010). Cómo diseñar planes de estudio. . Bogotá: Editorial Magisterio.

Sergio Tobón Tobón, J. H. (2010). Secuencias Didácticas: Aprendizaje y evaluación de competencias. Mexico: Pearson.

Valenzuela, M. (2001). Formulación de Proyectos Educativos (Curso de Perfeccionamiento a Distancia). Asunción: SIDFISE.

Winkler, D. R. (2003). Fortalecer la Rendición de Cuentas en la Educación Pública. Santiago: Preal - Cide.



