

Ministerio de Educación y Cultura  
República del Paraguay

# **PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y ADECUACIÓN DEL CURRÍCULUM AL CONTEXTO LOCAL EN LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY**

## **INFORME FINAL DEL PROYECTO**

**AGOSTO 2016**

**AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN  
INTEM CONSULTING, INC.**



## ABREVIATURA

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
C/P	Contraparte
CRE	Centro Regional de Educación
CDSE	Coordinación Departamental de Supervisión Educativa
EEB	Educación de Escolar Básica
Gs.	Guaraníes
IFD	Instituto de Formación Docente
CCC	Comité de Coordinación Conjunta
JICA	Agencia de Cooperación Internacional
JOCV	Programa de Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
PA	Plan Áulico (Proyecto Áulico)
PC	Proyecto Comunitario
PCI	Proyecto Curricular Institucional
PDM	Project Design Matrix (Matriz de Diseño de Proyecto)
PED	Plan Educativo Departamental
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PEN	Plan Educativo Nacional
PO	Plan de Operación
POA	Plan Operativo Anual
R/D	Registro de Discusión
SATP	Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico
UGE	Unidad de Gestión Escolar

## CONTENIDO

1.	RESUMEN DEL PROYECTO .....	5
1.1	ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....	5
1.2	CONTENIDOS DE LA COOPERACIÓN .....	6
1.3	ÁREAS FOCALIZADAS Y BENEFICIARIOS.....	7
2.	Resultado e Impacto del Proyecto.....	9
2.1	META SUPERIOR DEL PROYECTO .....	11
2.2	OBJETIVO DEL PROYECTO .....	16
2.3	RESULTADO 1 .....	20
2.4	RESULTADO 2 .....	23
2.5	RESULTADO 3 .....	30
2.6	RESULTADO 4.....	33
3.	Cronograma de Implementación de actividades (ejecutados).....	35
4.	Resultados de las Inversiones .....	36
4.1	ENVÍO DE LOS EXPERTOS .....	36
4.2	CAPACITACIONES EN JAPÓN.....	37
4.3	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS.....	40
4.4	GASTOS EJECUTADOS PARA LAS ACTIVIDADES .....	40
5.	Lecciones aprendidas del Proyecto .....	41
5.1	POSTURA DE LOS EXPERTOS RESPECTO A LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL PROYECTO.....	41
5.1.1	Trabajo al estilo local y al nivel de terreno .....	41
5.1.2	Toma de conciencia del objetivo que se busca~Para qué accionar~ .....	42
5.1.3	Cambio de Conciencia de la Parte Paraguaya.....	43
5.1.4	Desarrollo de las capacidades .....	44
5.2	REALIZACIÓN DE CAPACITACIÓN DE DIRECTORES POR LA ARTICULACIÓN ENTRE IFD Y SATP .....	45
5.3	CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO .....	46
5.4	COLABORACIÓN Y ARTICULACIÓN CON EL PROGRAMA ESCUELA VIVA II.....	49
5.5	CONSTRUCCIÓN DE LA RED DE COMUNICACIÓN Y EL SISTEMA DE ARTICULACIÓN APROVECHANDO LA APLICACIÓN SNS Y NUBE .....	50
5.6	ARTICULACIÓN CON OTROS PROYECTOS DE LA JICA.....	51
5.7	ARTICULACIÓN CON VOLUNTARIOS JAPONESES PARA LA COOPERACIÓN CON EL EXTRANJERO (JOCV).....	52
6.	Recomendaciones para la sostenibilidad.....	53

6.1	EXPANSIÓN A NIVEL NACIONAL POR LOS TÉCNICOS DE LA DIRECCIÓN DE ESCOLAR BÁSICA DEL MEC.....	53
6.2	CONTINUIDAD DE LA PLANIFICACIÓN Y LA EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE DIRECTORES EN ARTICULACIÓN ENTRE IFD Y SATP.....	53
6.3	APROVECHAMIENTO DEL MANUAL DE PEI/PCI Y EL MATERIAL DE REFERENCIA DEL PC.....	54
7.	Modificaciones en la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM).....	55
7.1	MODIFICACIÓN (PDM1).....	55
8.	Registro de las Reuniones de Comité de Coordinación Conjunta.....	56
8.1	PRIMERA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA.....	56
8.2	SEGUNDA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA.....	57
8.3	TERCERA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA.....	59
8.4	CUARTA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA.....	61
8.5	QUINTA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA.....	62
8.6	SEXTA REUNIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN CONJUNTA.....	64
9.	ANEXOS.....	67

# 1. RESUMEN DEL PROYECTO

## 1.1 Antecedentes del Proyecto

El Gobierno de la República del Paraguay en el marco de su Reforma Educativa, implementó el Diseño Educativo “PARAGUAY 2020”, asimismo a partir de 2009 está impulsando el “Plan Nacional de Educación 2024” a fin de mejorar los procesos y resultados educativos. El Gobierno Paraguayo solicitó la cooperación técnica, y en respuesta a dicha solicitud Japón implementó el Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar (2006 - 2009) focalizado a las Escuelas Áreas de educación básica (aproximadamente 100 escuelas) de los dos Departamentos (Cordillera y Central) con el objetivo de establecer el modelo de capacitación dirigido a los Directores de las escuelas para el mejoramiento de la gestión escolar. En el marco del citado Proyecto se han logrado como resultados (i) el desarrollo del modelo de capacitación de directores, la implementación de la capacitación y el desarrollo del sistema de monitoreo; (ii) la formulación del procedimiento de elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA); (iii) elaboración de juego de materiales para la capacitación de directivos y aprobado por el MEC. Según el “Estudio sobre la situación actual de la gestión escolar en el Paraguay” que llevó a cabo la Oficina de JICA en Paraguay en el año 2011, el 91% de las escuelas áreas de escolar básica de los 2 departamentos cuentan con el PEI elaborado y aplican en la gestión escolar, así también se pudo visualizar el incremento del promedio de los días de clases en las instituciones educativas de los departamentos focalizados, de 86,9% logrando un 95,4%.

Sin embargo, aún persiste la enorme diferencia en la calidad de educación entre las zonas urbanas y rurales. En el citado “Plan Nacional de Educación 2024” establece como “Eje Estratégico 2: Calidad de educación en todos los niveles/modalidades educativos” que en cierta manera contribuye a revertir esta situación y mejorar la calidad de educación rural. En los últimos años, el Gobierno del Paraguay adopta e impulsa el “enfoque territorial” para lograr el desarrollo acorde a las características de la región/local, y en ese sentido, el sector educativo ha venido alentado a las escuelas a adecuar el currículum al contexto local. En el marco del proceso educativo del MEC, la escuela de educación básica debe de elaborar e incluir el “Proyecto Curricular Institucional (PCI)” en el PEI a fin lograr una “adecuación curricular al contexto local”. Con la aplicación del "enfoque territorial", el Ministerio también trabaja fuertemente para su implementación. Sin embargo, a pesar de que el PCI fue implementado en la década de los 90, debido a que aún es muy bien conocido y por la falta de ejemplos específicos en lo conceptual para facilitar la elaboración, varias instituciones educativas aún han llevado a la práctica.

En base a los resultados del citado Proyecto, el Gobierno del Paraguay ha solicitado al Gobierno del Japón el “Proyecto de fortalecimiento de la gestión escolar y adecuación del currículum al contexto local” con el objetivo de impulsar la gestión escolar adecuada al contexto local en las zonas rurales de los 4 Departamentos de la Región Oriental. En respuesta a esta solicitud, la JICA implementó el estudio de planificación detallada en el mes de marzo de 2013 y elaboró conjuntamente con la Parte Paraguaya el Registro de Discusiones (R/D), que fue firmado el día 25 de abril de 2013, el cual establece el plan básico del Proyecto, sistema de implementación, las responsabilidades de las partes, entre otros aspectos. (EL periodo del Proyecto: desde septiembre de 2013 hasta septiembre de

2016)

## 1.2 Contenidos de la Cooperación

El periodo de implementación del Proyecto es de 3 años, inició en el mes de septiembre de 2013 y está previsto su finalización en el mes de septiembre de 2016. En base a los resultados del “Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar” (julio de 2006 – enero de 2009), el Proyecto busca implementar y fortalecer la gestión escolar adecuándose al contexto local en los 4 Departamentos focalizados del país, a través de la clarificación de las funciones y las responsabilidades de las respectivas dependencias involucradas con el tema de la Capacitación de Directores, el mejoramiento del contenido del manual de elaboración del plan de gestión escolar, la realización de la Capacitación de Directores a cargo del Instituto de Formación Docente/ Centro Regional de Educación (IFD/CRE) utilizando el citado manual, estos mismos Directivos (Directores y Vicedirectores) que recibieron la capacitación llevan a la práctica la gestión escolar en sus escuelas con el monitoreo de las Supervisiones para el seguimiento y el asesoramiento correspondiente. El objetivo y los resultados esperados del Proyecto son los siguientes:

<b>Objetivo del Proyecto</b> El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.
<b>Resultados del Proyecto</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI es construido y el manual para la elaboración del PEI es revisado.</li><li>2. La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI es fortalecida.</li><li>3. La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental es mejorada.</li><li>4. Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI son establecidas en un documento oficial.</li></ol>
<b>Actividades del Proyecto</b> <p>0 Realizar los estudios de las líneas de base y final.</p> <p>Actividades del Resultado 1 del Proyecto</p> <p>1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual del PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración del PCI incluido en el PEI.</p> <p>1-2 Elaborar/revisar el formato y el manual de elaboración del PCI incluido en el PEI.</p> <p>Actividades del Resultado 2 del Proyecto</p> <p>2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.</p> <p>2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.</p> <p>2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.</p> <p>2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.</p> <p>Actividades del Resultado 3 del Proyecto</p> <p>3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.</p> <p>3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.</p> <p>3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.</p> <p>3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.</p> <p>3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.</p>

Actividades del Resultado 4 del Proyecto

4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión del PCI incluido en el PEI.

4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.

### 1.3 Áreas focalizadas y Beneficiarios

Las áreas focalizadas del Proyecto son los 4 Departamentos de la Región Oriental del país que son: Itapúa, Alto Paraná, Caazapá y Caaguazú. Los beneficiarios directos son los Técnicos Referentes del nivel central y departamental del MEC, los Tutores de IFD/CRE, Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas de Educación de Escolar Básica (EBB) así como se detallan a continuación:

Cuadro 1-1 Beneficiarios directos (funcionarios del Ministerio de Educación)

	Institución/Dependencia	Dirección Contraparte	Beneficiario Directo
Nivel Central	Unidad de Capacitación de Directores (nueva instancia)	MEC: <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 Institución de Formación Profesional de Tercer Nivel</li> <li>· Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación</li> </ul>	Más de 5 personas
Nivel Departamental	Unidad Departamental de Capacitación de Directores (nueva instancia) y Supervisores, Tutores de IFD/CRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Coordinación Departamental de Supervisión</li> <li>· Supervisión de Apoyo Técnico Pedagógico (SATP)</li> <li>· IFD/CRE de los Departamentos</li> </ul>	Más de 125 personas
Total (aproximadamente)			130 personas

Cuadro 1-2 Beneficiarios Directos (Directivos de las Escuelas)

Departamento	Beneficiarios Directos (Escuelas)	Beneficiarios Directos (Directores y Vicedirectores)
Caaguazú	116 Escuelas Áreas	232 Directores/Vicedirectores
Caazapá	58 Escuelas Áreas	116 Directores/Vicedirectores
Itapúa	101 Escuelas Áreas	201 Directores/Vicedirectores
Alto Paraná	82 Escuelas Áreas	164 Directores/Vicedirectores
Total	357 Escuelas	Aproximadamente 713 personas

Nota: Los datos corresponden al mes de abril de 2016.



Las escuelas focalizadas del Proyecto son todas las Escuelas Áreas de los 4 Departamentos focalizados de la Región Oriental que alcanzan aproximadamente 400 escuelas. Se dejarán las capacidades instaladas en estas Escuelas Áreas para que estas a su vez puedan dar orientación y asesoramiento a sus escuelas asociadas, cuya red escolar de área educativa está compuesta por unas 5 a 12 escuelas. Al término del Proyecto, los conocimientos técnicos aprendidos en el marco de este Proyecto se transferirán a las escuelas asociadas (2.200 escuelas), por lo que con ese esquema de trabajo se espera la sostenibilidad en su aspecto técnico.

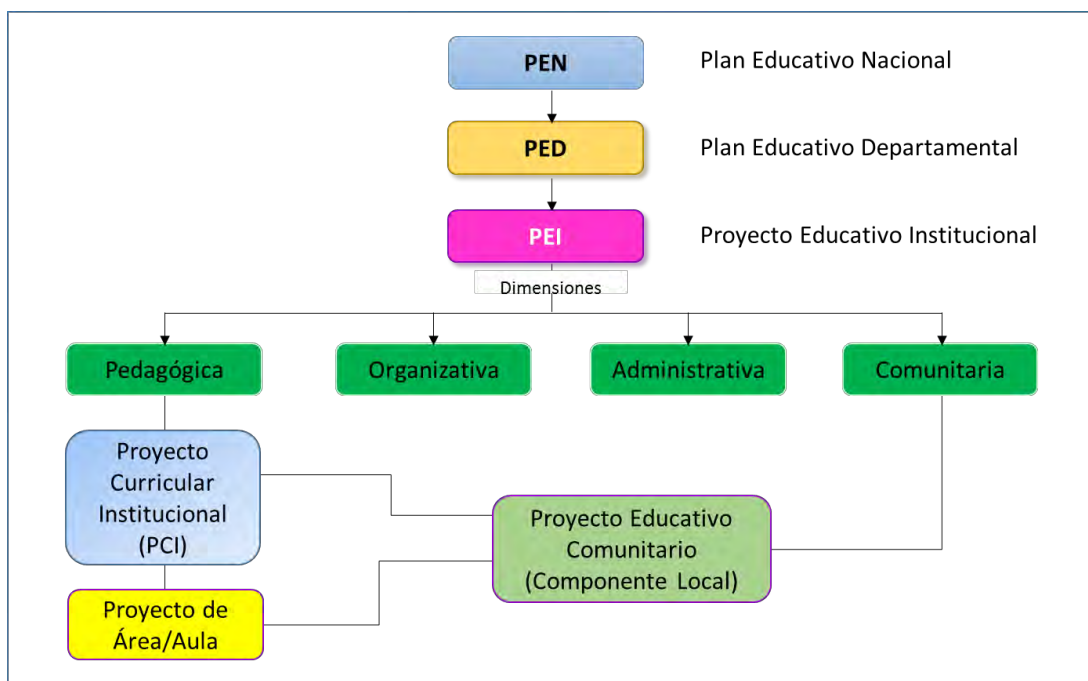
## 2. Resultado e Impacto del Proyecto

Este Proyecto fue implementado con el objetivo de fortalecer la gestión escolar a través de la elaboración y la práctica de los instrumentos de la gestión escolar; y así lo establecen en la Meta Superior, Objetivo del Proyecto y Resultados esperados. Entre los instrumentos de la gestión educativa que se esperan implementar, fortalecer y expandir en el proceso de la gestión escolar incluyen el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Operativo Anual (POA), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y Proyecto Comunitario (PC). En adelante se denominarán con sus respectivas abreviaturas que son PEI, POA, PCI y PC.

Abreviatura	Denominación	Contenido
PEI	Proyecto Educativo Institucional	Es una herramienta de la gestión escolar de 5 años que pretende mejorar y/o fortalecer en ese periodo los problemas institucionales que se hicieron evidentes a partir del diagnóstico institucional. Se describe en ella la visión, misión, y los objetivos generales de la educación que se clasifican en 4 dimensiones (pedagógica - curricular, organizacional - operativa, administrativo - financiera, comunitaria) y en cada una de ellas se establece tales como las metas y las actividades, método de evaluación y sus indicadores.
POA	Plan Operativo Anual	Es una planificación de la acción escolar en el que se desglosan en un año las acciones concretas atendiendo la planificación quinquenal del PEI. Se describe las actividades de cada año y sus responsables, método de evaluación, indicadores, etc.
PCI	Proyecto Curricular Institucional	Es una herramienta que está incluida en el PEI, que establece los conocimientos y capacidades que los alumnos deben de aprender en el proceso del aprendizaje y sus respectivas metodologías/estrategias, a fin de alcanzar los objetivos educativos que se han definido en el PEI. Se planifica y se construye junto con los directores y docentes de la institución. Por lo que básicamente define qué, para qué, cómo y cuándo educar y evaluar.
PC	Proyecto Comunitario	Es una herramienta que está incluida en el PEI y es una actividad comunitaria que se planifican con la participación de los alumnos, docentes, padres, representantes de la comunidad, etc. Las actividades comunitarias consideran a la institución educativa parte de la comunidad e identifica y aprovecha las potencialidades de desarrollo social y cultural, siendo actividades en el que los alumnos cultivan los conocimientos necesarios para que conviertan en el futuro sujeto parte de la

		comunidad, es decir, actividades que se llevan a cabo los alumnos para lograr “la comunidad = la escuela” con la idea de considerar a la institución educativa como una comunidad.
--	--	--

En el marco del “Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar”, que es el antecesor de este Proyecto, se elaboró el manual de elaboración del PEI y el POA, y en base al citado manual se trabajó en la elaboración y ejecución de los instrumentos de la gestión educativa en las escuelas. En este Proyecto abordaron los temas PCI y PC incorporando al PEI, a fin de fortalecer las actividades educativas con énfasis en el aprendizaje (dimensión pedagógica) adecuadas al contexto local. El PCI es una herramienta con que opera la escuela su gestión pedagógica para la concreción de los objetivos establecidos en el PEI, específicamente la técnica específica de la enseñanza y sus estrategias para superar los problemas identificados con el diagnóstico institucional y aprovechar las características y las potencialidades de la comunidad. Por el otro lado, el PC es una actividad de la comunidad escolar que se planifica y ejecuta en función a un tema en específico, siendo un plan de actividades que se aprovechan los recursos naturales y humanos disponibles en la comunidad, y se planifican conjuntamente con la participación de los padres de familia y la comunidad en general. Por ejemplo, es un tema transversal que se relaciona con todas las áreas educativas, tales como la educación ambiental, educación alimentaria, historia de la comunidad e investigación de recursos; lo cual es posible aprovechar para otras áreas académicas, y no sólo para el área de “Desarrollo Personal y Social” de componente comunitario que se tiene 2 horas semanales. Los niveles de concreción curricular se muestran en el siguiente gráfico.



Inicialmente, la JICA ha formulado este Proyecto considerando los instrumentos PCI y PC como marco único y con el propósito de apoyar en la promoción de la gestión escolar al contexto local en los 4 Departamentos de la Región Oriental, específicamente en las zonas rurales del país. Por esa razón, se incluyó la asignación de un experto en el tema de “desarrollo de contexto educativo local”.

Por otra parte, en el Paraguay se ha elaborado el “Proyecto Curricular Institucional (PCI)” para la “adecuación de las actividades pedagógicas al contexto local” en las instituciones educativas de EEB, pero no se ha compenetrado lo suficiente por falta de ejemplos específicos en lo conceptual y el esquema sistémico que faciliten su elaboración. Por esta razón, la Parte Paraguaya ha solicitado al Proyecto la sistematización del PCI y su implementación en las instituciones educativas, lo que dio lugar al desarrollo de las actividades del Proyecto enfocado en ordenar el marco conceptual del PCI, su metodología de elaboración y la ejecución. En el proceso de desarrollo de las actividades, con el ordenamiento de los niveles de los instrumentos educativos de la gestión escolar y las respectivas conceptualizaciones, se ha podido ordenar también el contenido y el posicionamiento tanto del PCI como el PC.

Al pasar el tema PCI a ser actividad principal por los antecedentes ya mencionado, y debido a que mayor tiempo de lo esperado se precisó para ordenar el marco conceptual y la sistematización, y al no estar el PC dentro de PDM (Resultados, Actividades e Indicadores del Objetivo y Meta) y poco interés de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) del Paraguay en mejorar y fortalecer las actividades del PC, todos estos fueron de alguna manera factores que retrasaron el avance de las actividades relacionadas con el PC. Sin embargo, el Proyecto ha logrado ordenar esas actividades, posicionando al PC como un instrumento que planifica las actividades de la dimensión comunitaria al igual que el PCI incluido en el PEI, aclarando que las actividades tienen que estar conectadas con el PEI y el PCI, al incluirse en el manual de PEI/PCI ordenando el concepto, la estructura y los pasos de elaboración. Además, se ha elaborado el material con los ejemplos de buenas prácticas del PC tomando como referencia los casos de las escuelas que están planificando y ejecutando las actividades comunitarias. Se espera que el material del PC sea aprovechado en las instituciones educativas como uno de los materiales de referencia para promover la educación adecuada al contexto local.

## 2.1 Meta Superior del Proyecto

### **Meta Superior:**

Las escuelas básicas (escuelas áreas y asociadas) de los departamentos focalizados aplican el PCI incluido en el PEI adecuado al contexto local.

### **Indicadores:**

1. 50% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI.
2. 70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.

En el marco del Proyecto, la Capacitación de Directores estaba prevista inicialmente a Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas, pero en virtud del acuerdo de los IFD/CRE con los Supervisores, varias regiones educativas realizan las capacitaciones incluyendo a las Escuelas Asociadas; por lo tanto en su conjunto la cantidad de participantes de esta capacitación supera la cantidad de las Escuelas Áreas. Tal vez gracias a esta influencia, la meta establecida en este indicador se ha logrado. A continuación se detalla el logro de los indicadores.

**(1) Porcentaje de tenencia del PCI incluido en el PEI en las Escuelas de Educación de Escolar Básica(EEB) (Escuelas Asociadas)**

El Proyecto se focaliza a las Escuelas Áreas, y los mismos Directores de estos Centros Educativos tienen el deber de dar orientación y asesoramiento a sus Escuelas Asociadas que van de 5 a 12 escuelas promedio que conforman la red de área educativa. A partir de este esquema de organización del área educativa, se puede esperar una sostenibilidad de la habilidad técnica, en el sentido de que lo aprendido en el marco de este Proyecto sea transferido a un segundo nivel, es decir de las Escuelas Áreas a las Escuelas Asociadas (2.083 escuelas). En ese marco, los Directores de las Escuelas Áreas brindan orientación y asesoramiento a sus Escuelas Asociadas sobre la elaboración y la implementación del PCI incluido en el PEI, a través del círculo de aprendizaje que se realiza mensualmente a nivel de la red de área educativa. Además, hay distritos que por el acuerdo de los IFD/CRE con los Supervisores, realizan la Capacitación de Directores junto tanto a las Escuelas Áreas y Asociadas.

Según el resultado del Estudio Final realizado en el mes de abril de 2016, 1.805 Escuelas Asociadas (86,7%) de los 2.083 totales elaboraron y tienen el PEI así como se muestra en el Cuadro 2-1. Además, 1.355 escuelas (65.1%) tienen elaborado en parte. El PCI incluido en el PEI está en el calendario escolar que el MEC emite al inicio del año escolar y distribuye a las escuelas y a las SATP, en el que establece que las instituciones educativas deben presentar dicho documento a la SATP entre finales de marzo y abril de cada año. Cada SATP recibe y verifica su contenido para dar la orientación y asesoramiento en caso que fuere necesario. Además, cuando se realizan las visitas a las escuelas en el marco de seguimiento y monitoreo una o dos veces al año, se verifica el contenido en función al instrumento de monitoreo y cuando fuere necesario se le brinda la orientación y el asesoramiento en aquellos puntos que considera que debe de mejorar o falta completar.

El resultado indica que ha superado el Indicador 1 “50% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI” de la Meta Superior del Proyecto, pero si uno analiza por Departamento, Caazapá está por debajo de los 50%, es decir alcanzó tan solo el 49,8%, porcentaje inferior en comparación a otros Departamentos focalizados.

Entre todos los Departamentos focalizados, el Departamento de Caazapá tiene muchas desventajas, tales como la falta de caminos de todo tiempo, por lo que la participación a la Capacitación de Directores y la realización de monitoreo en los días de lluvias se hacen difíciles de trasladar. Sin embargo, otras posibles causas que suman a la mencionada serían un retraso de la realización de la Capacitación de Directores por parte del IFD/CRE, dificultades en el desarrollo de unas series de actividades de planificación, ejecución y socialización de información. También se considera como otras posibles causas, la falta de coordinación entre Supervisores y Tutores de IFD/CRE y el monitoreo incompleto por parte de las Supervisiones. El Departamento de Caazapá es el Departamento que requiere mayor apoyo entre los 17 Departamentos del país y aunque la Dirección Educación Inicial y Escolar Básica del MEC destina su esfuerzo y el apoyo a este Departamento a partir de 2014, pero para generar los impactos visibles necesitarían de más tiempo y también requiere de tomar mayores medidas.

Los datos sobre las Escuelas Áreas se describen en el siguiente análisis del Objetivo del

Proyecto.

Cuadro 2-1 Cantidad y porcentaje de la tenencia del PEI/PCI en Escuelas Asociadas

Departamento	Cantidad de Esc. Asociada	Tenencia del PEI		Tenencia del PCI	
		Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
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>86,7%</b>	<b>1.355</b>	<b>65,1%</b>

Fuente: Resultados de la encuesta a las SATP.

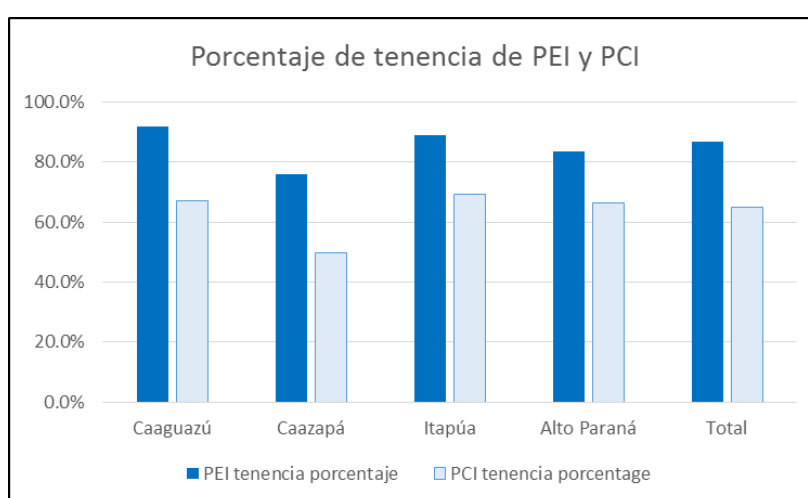


Gráfico 2-1 Comparación del porcentaje de tenencia del PEI/PCI en Escuelas Asociadas

**(2) Grado de ejecución de las actividades del PCI enumeradas en el PEI de las Escuelas Asociadas**

Según el resultado del Estudio Final como se muestra en el Cuadro 2-2, del total de 2.083 Escuelas Asociadas, las instituciones educativas que tienen elaborado el PCI alcanzaron un total de 1.355 escuelas (65,1%). Asimismo, del total de 2.083 Escuelas Asociadas, aquellas que respondieron que ejecutaron por lo menos una de las actividades que están planificadas en el PCI, fue de 1.039 escuelas, alcanzando un 49,9% del total. El porcentaje del total de las escuelas (1.355 escuelas) que tienen el PCI fue de 76,7%. El porcentaje de las Escuelas Asociadas que llegaron a implementar está por debajo del Indicador 2 “70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas” de la Meta Superior del Proyecto, pero el porcentaje de la tenencia del PCI se logró.

Cuadro 2-2 Cantidad y porcentaje de tenencia, ejecución del PCI en Escuelas Asociadas

Departamento	Escuelas Asociadas	Tenencia del PCI		Ejecución de las actividades del PCI		
		Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje del total	Tenencia/Ejecución
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%
Total	2.083	1.355	65,1%	1.039	49,9%	76,7%

Fuente: Resultados de la encuesta a las SATP.

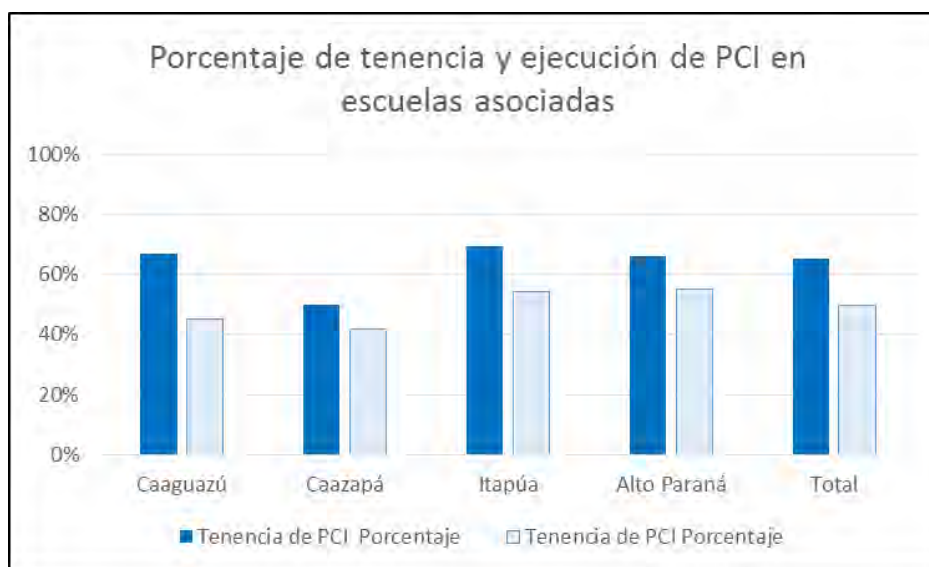


Gráfico 2-2 Comparación del porcentaje de tenencia y ejecución del PCI en Escuelas Asociadas

### (3) Situación de la tenencia del PC en las Escuelas Asociadas

Según el resultado del Estudio Final, del total de 2.083 Escuelas Asociadas, la elaboración y la tenencia del PC fue de 1.209 (58,0%), así como se muestra en el Cuadro 2-3.

Aunque en el Estudio de Línea de Base no se tomó los datos de la tenencia del PC, se considera que hubo insuficiencia en el conocimiento del PC, debido a que hubo varias instituciones educativas que confundían el PCI con el PC. De tal manera que, el logro de 58% del PC elaborado en las escuelas, se cree que es uno de los impactos del Proyecto, pero se requiere aún el acompañamiento y la orientación en el tema debido a que aún queda un 42% de las escuelas sin terminar de elaborar.

Cuadro 2-3 Tenencia del PC en las Escuelas Asociadas

Departamento	Escuela Asociadas	Tenencia del PC	
		Cantidad	Porcentaje
Caaguazú	669	342	51,1%
Caazapá	293	163	55,6%
Itapúa	607	358	59,0%
Alto Paraná	514	346	67,3%
Total	2.083	1.209	58,0%

Fuente: Resultados de la encuesta a las SATP.

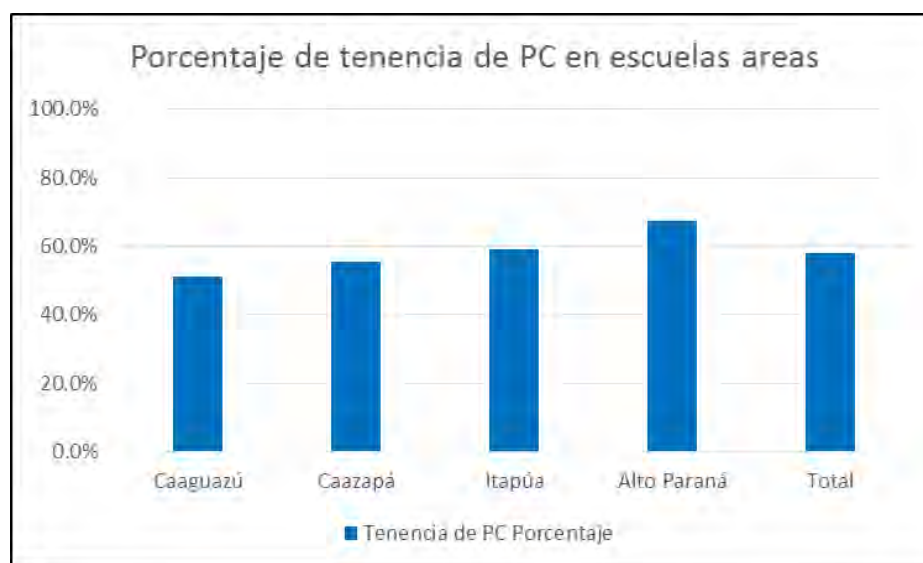


Gráfico 2-3 Porcentaje de tenencia del PC en Escuelas Áreas por Departamento

#### (4) Participación de las Escuelas Asociadas en la Capacitación de Directores

Básicamente, se supone que los Directores de las Escuelas Áreas que recibieron la Capacitación de Directores deben de capacitar a los Directores de sus Escuelas Asociadas, pero en muchos de los casos los Tutores de IFD/CRE capacitan a los Directores y Docentes también de las Escuelas Asociadas. Por dicha razón hay una diferencia en la cantidad de Escuelas Áreas y Asociadas de la jurisdicción por cada IFD/CRE, realizando la capacitación en función a las realidades y necesidades de cada región educativa.

Según el resultado del Estudio Final realizado en el mes de abril de 2016, la participación de los Directores de las Escuelas Asociadas es como se muestra en el siguiente cuadro. Del total de 2.083 Escuelas Asociadas, participaron Directores de 902 escuelas, eso traduce en 43,3%. Además de los Directores, participaron 354 personas con cargos tales como Vicedirectores y Docentes. El total de participantes de las Escuelas Asociadas alcanzó un número de 1.256 personas.



Cuadro 2-4 Cantidad de participantes de las Escuelas Asociadas en la Capacitación de Directores dictada por IFD/CRE

Departamento	IFD/CRE	Escuela Asociada	Director/a de Escuela Asociada	Escuela Asociada (Vicedirector/a. Docente)	Total
Caaguazú	IFD de Caaguazú	458	293	221	514
	IFD de Coronel Oviedo	191	8	10	18
	IFD de San José de los Arroyos	20	21	0	21
Caazapá	IFD de Caazapá	62	0	0	0
	IFD de Yuty	52	12	8	20
	IFD de San Juan Nepomuceno	179	50	56	106
Alto Paraná	CRE de Encarnación	63	21	12	33
	IFD de Coronel Bogado	124	61	0	61
	IFD de Capitán Miranda	177	118	1	119
	IFD de Yatytay	190	182	13	195
	IFD de María Auxiliadora	53	36	3	39
	CRE de Ciudad del Este	514	100	30	130
	Total	2.083	902	354	1.256

Fuente: Resultados de la encuesta a IFD/CRE.

## 2.2 Objetivo del Proyecto

### **Objetivo del Proyecto:**

El PCI incluido en el PEI es utilizado en las escuelas áreas de la escolar básica de los departamentos focalizados adecuado al contexto local.

### **Indicadores:**

1.70% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI.

2.70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.

Se considera que el Objetivo del Proyecto ha alcanzado las metas de los Indicadores 1 y 2. Al inicio del Proyecto, las escuelas ya tenían un cierto nivel avanzado de conocimiento del PEI, dado que el PEI fue abordado por el proyecto antecesor de la JICA y otros organismos donantes. Por otra parte, se presentaron confusiones en la comprensión de los instrumentos tales como PCI y PC, pero con la unificación del formato del manual de elaboración del PEI y al agregar a este material el manual de elaboración del PCI en el marco del Proyecto, se aclararon las dudas en las escuelas, y además del aumento del porcentaje de elaboración del PEI y el PCI se han confirmado varios casos en donde realmente se está ejecutando. En el proceso de elaboración del PEI y el PCI se logró mayor participación de directores, representantes de docentes, padres y alumnos, y el seguimiento regular de parte de los Supervisores y Técnicos para monitorear y apoyar la elaboración. En este sentido, se confirmó que las estrategias adoptadas por el Proyecto promovieron el fortalecimiento de la

organización y la cooperación de los actores para mejorar la calidad de la educación.

**(1) Porcentaje de la tenencia del PCI incluido en el PEI de las Escuelas Áreas**

Según el resultado del Estudio Final, como se muestra en el Cuadro 2-5, de un total de 353 Escuelas Áreas, los que han elaborado y tienen el PEI terminado son 334 escuelas (94,6%). Y aquellas escuelas que tienen elaborado parcialmente son 285 (80,7%).

El resultado nos muestra que supera el Indicador 2 “70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas” del Objetivo del Proyecto, pero si se visualiza por Departamento, Caazapá es el único que está por debajo del 70% que es 58,6%, comparando con otros Departamentos representa un número bajo. En el caso de este Departamento, la mala condición de acceso como se ha mencionado arriba está afectando en la participación en la Capacitación de Directores y causa un retraso en la implementación de monitoreo escolar. Además, el retraso en la ejecución de la capacitación por parte de los IFD/CRE; la falta de cumplimiento de la serie de tareas tales como la planificación, ejecución y presentación de informe; la falta de coordinación entre los Tutores de IFD/CRE y Supervisores; la falta de monitoreo escolar por parte de los Supervisores, entre otros serían también las posibles causas.

Cuadro 2-5 Cantidad y porcentaje de la tenencia del PEI y PCI por Departamento

Departamento	Escuela Área	Tenencia del PEI		Tenencia del PCI	
		Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
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%

Fuente: Resultados de la encuesta a las SATP.

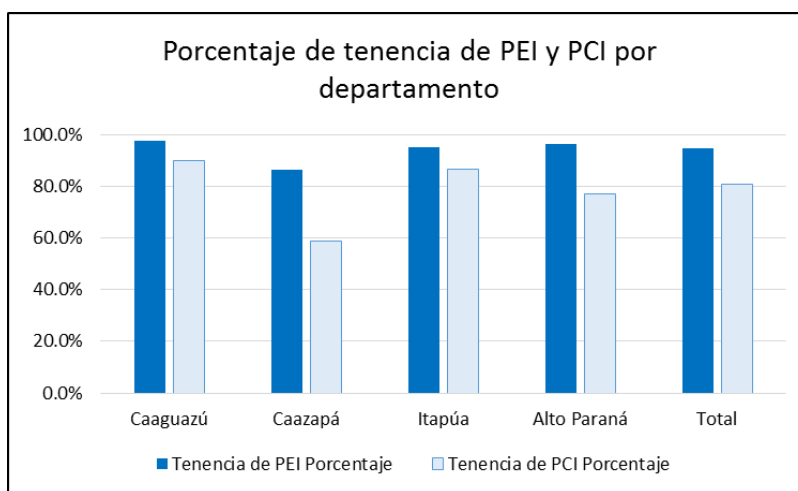


Gráfico 2-4 Comparación del porcentaje de tenencia del PEI y PCI por Departamento

**< Comparación con el Estudio de Línea de Base >**

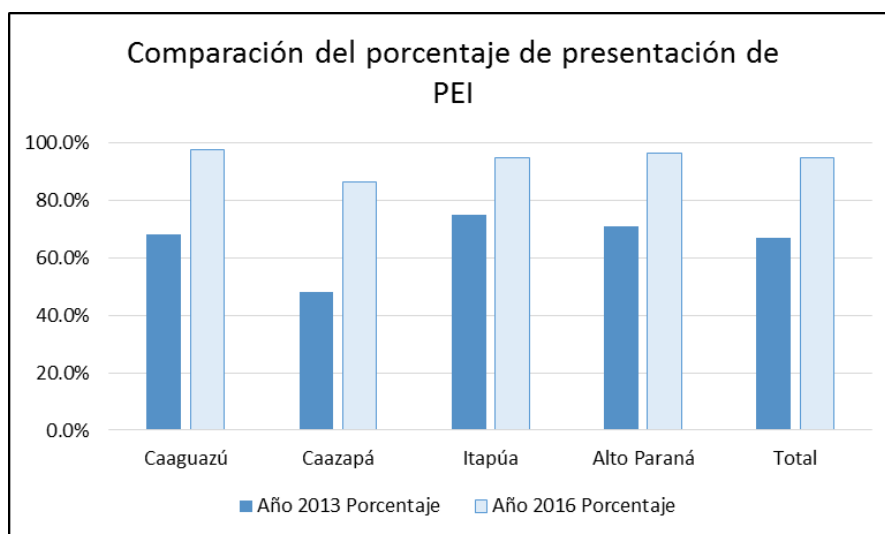
Se comparan los resultados del Estudio de Línea de Base realizado en el mes de octubre de 2013 y el Estudio de Línea Final. Los datos del Cuadro 2-6 son la cantidad y el porcentaje de las escuelas que presentaron el PEI y PCI al momento de la realización del Estudio de Línea de Base. En decir, al mes de noviembre de 2013, fue 228 escuelas de un total de 340 Escuelas Áreas, que traduce a un 67%. Además, la cantidad de escuelas que presentaron el PCI y su porcentaje fue de 31 escuelas de un total de 340, con 9%.

**Cuadro 2-6 Cantidad y porcentaje de tenencia del PEI y PCI en Escuelas Áreas (a noviembre de 2013)**

Departamento	Escuela Área	Tenencia del PEI		Tenencia del PCI	
		Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
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%
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>228</b>	<b>67%</b>	<b>31</b>	<b>9%</b>

Fuente: Resultados del Estudio de Línea de Base.

La comparación de los resultados del Estudio de Línea de Base y el Estudio de Línea Final se observa en los Gráficos de Barras 2-5 y 2-6. El Gráfico 2-5 muestra la comparación del porcentaje de presentación del PEI. Según los datos, la cantidad entre 2013 y 2016 por Departamento muestra un aumento de 20 a 28 puntos. En general, obtuvo un incremento de 67% a 94,6%, con aproximadamente 28 puntos más. Por lo tanto, puede verse que con la intervención del Proyecto incrementó el porcentaje de presentación del PEI.



**Gráfico 2-5 Comparación del porcentaje de presentación del PEI**

El siguiente Gráfico 2-6 muestra la comparación del porcentaje de presentación del PCI. Al ver por Departamento, se puede observar que hay un aumento de 50 a 79 puntos entre los años de 2013 y 2016. En general, se logró un aumento de 9% a 80,7%, que es un aumento de unos 72 puntos.

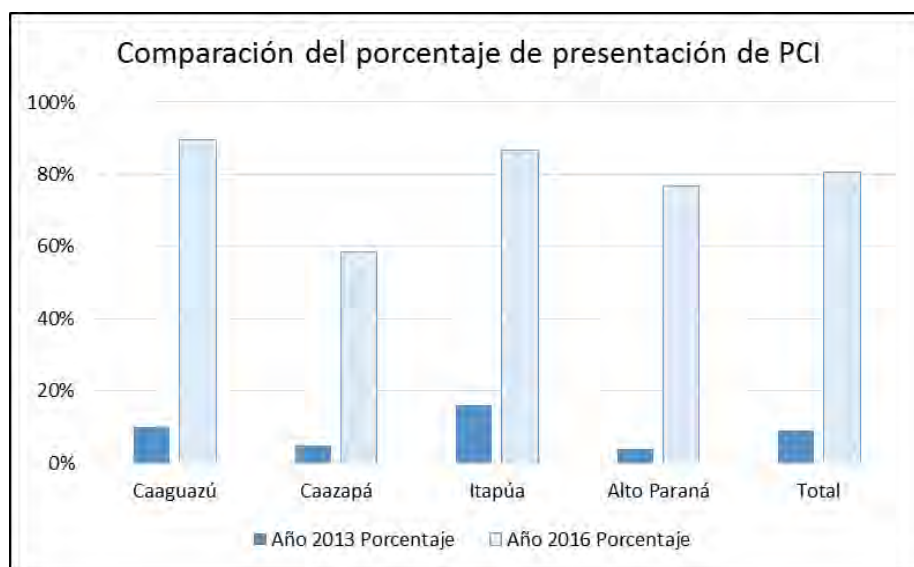


Gráfico 2-6 Comparación del porcentaje de presentación del PCI

Antes de la intervención del Proyecto, en la mayoría de las escuelas no tenían claro el tema PCI, por lo que de las 31 escuelas que se registró la presentación del PCI en el Estudio de Línea de Base, su contenido reflejaba confusiones con el PC; ante esta situación y con la intervención del Proyecto se logró instalar conocimiento sobre el PCI y promovió el cumplimiento, lo que llevó a mejorar notablemente el índice de la presentación.

A pesar de los 7 años aproximadamente de la finalización del proyecto anterior cuyo propósito fue la difusión del PEI, aún quedan 5,5% de escuelas que no presentaron el PEI (o no tienen) y 19,3% de escuelas que aún están pendiente la presentación del PCI. Las posibles causas que se pueden presumir de la no presentación del PEI según las entrevistas realizadas a las escuelas son el acceso a la jubilación del Director/a, nombramiento del nuevo Director/a sin recibir la capacitación, la falta del Equipo de Gestión de Institución Educativa (EGIE), confrontación o colisión con la Supervisión, etc. Algunas posibles causas de la no presentación del PCI se podrían citar tales como el retraso por estar en pleno proceso de elaboración o porque por alguna razón no participan de la capacitación o por falta de conocimiento.

## (2) *Grado de ejecución de las actividades del PCI enumerados en el PEI*

Sobre este ítem se analizó con la encuesta realizada a cada SATP, y se consideró y sumó como PCI en ejecución aquello que tiene ejecutado por lo menos una actividad de los enumerados en el PCI. Como muestra en el Cuadro 2-7, las escuelas que han implementado el PCI fueron 249 escuelas de un total de 353 Escuelas Áreas, que corresponde a un 70,5%. A nivel de todos los Departamentos focalizados, el resultado indica que ha superado el Indicador 2 “70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas” del Objetivo del Proyecto, pero si uno observa por Departamento, los

Departamentos de Caaguazú y Caazapá aún no han alcanzado el 70%, quedando en 67,2% y 51,7% respectivamente.

Además, existen aproximadamente el 10% de instituciones educativas que cuentan con el PCI pero que aún no ejecutaron. Esto se debe a que en muchas escuelas la elaboración del PCI concluyó recientemente y el retraso de la elaboración del PCI debido a un retraso en la ejecución de la Capacitación de Directores por parte del IFD/CRE de su zona, entre otros.

Cuadro 2-7 Cantidad y porcentaje de la realización de las actividades del PCI en las Escuelas Áreas por Departamentos

Departamento	Escuela Área	Tenencia del PCI		Ejecución del PCI	
		Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
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%

Fuente: Resultados de la encuesta a las SATP.

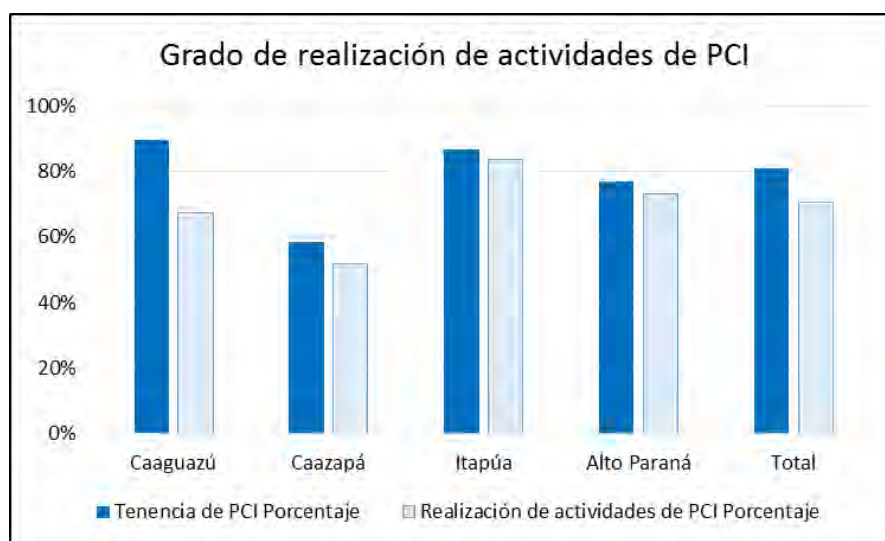


Gráfico 2-7 Grado de realización de actividades del PCI por Departamentos

### 2.3 Resultado 1

**Resultado 1 :**

El manual de elaboración del PCI incluido en el PEI fue construido y el manual para la elaboración del PEI ha sido revisado.

**Indicador:**

1-1.Manual de elaboración del PCI incluido en el PEI elaborado y manual para la elaboración del PEI revisado.

En base al manual de elaboración del PEI del Proyecto antecesor “Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar (2006 – 2009)”, se construyó el manual de elaboración del PCI incluido en el PEI agregando los conceptos del PCI y el PA, además de la revisión y ajuste de su contenido para simplificar la estructura general del PEI, Plan Plurianual, POA y Presupuesto. Por lo tanto, se determina que el Resultado 1 se ha logrado. El citado manual se adjunta en el Anexo 1.

También en él se ha agregado, tales como los roles y las responsabilidades de los estamentos involucrados del MEC que son importantes para promover el PEI y la adecuación del currículum al contexto local. El contenido y la estructura de cada capítulo, su número de páginas, y las partes modificada y agregada son cuanto sigue:

Cuadro 2-8 Contenido principal y estructura del Manual del PEI

Capítulo	Contenido	Página	Puntos modificados y agregados
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de “Planificar” “Proyecto Educativo Institucional”</li> <li>• Resultados esperados con un excelente PEI</li> <li>• Funciones de los estamentos involucrados para promover el PEI</li> </ul>	1~5	Se agregaron siguientes 2 puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados esperados con un excelente Proyecto Educativo Institucional.</li> <li>• Roles y responsabilidades de los estamentos involucrados del MEC para promover el PEI.</li> </ul>
1	<b>GESTIÓN ESCOLAR y CONTEXTO LOCAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Las 4 Dimensiones del PEI</li> <li>• Gestión participativa</li> <li>• Equipo de Gestión de Institutos Educativos y las funciones de cada miembros</li> <li>• Adecuación del currículum al contexto local</li> </ul>	6~15	Se agregaron siguientes 3 puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Dimensiones del PEI.</li> <li>• Diagrama de interrelación de las 4 Dimensiones del PEI.</li> <li>• Adecuación del currículum al contexto local.</li> </ul>
2	<b>PLANIFICACION EDUCATIVA y PEI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de concreción curricular, desde el Proyecto Educativo nacional Proyecto Áulico</li> <li>• Conceptualización</li> <li>• Estructura y elementos del PEI</li> <li>• Flujograma de elaboración del PEI</li> <li>• Pasos a seguir para la elaboración de cada elemento</li> <li>• Diagnóstico institucional (técnica de FODA, Árbol de Problemas, etc.) y sus pasos</li> </ul>	16~46	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se agregó la “Importancia de la planificación educativa”.</li> <li>• Revisión y ajuste de la estructura y elementos del PEI.</li> <li>• Modificación de los ejemplos de Visión y Misión.</li> <li>• Plan plurianual y POA en capítulos separados, y el último pasó a formar el Capítulo 5.</li> <li>• Planificación presupuestaria pasó a formar un capítulo separado, y pasó al Capítulo 6.</li> <li>• Evaluación del PEI describir en capítulo separado, y pasó al Capítulo 7.</li> </ul>
3	<b>DIMENSIÓN PEDAGÓGICA (PCI y PA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización del PCI</li> <li>• Características del PCI</li> <li>• Elementos constitutivos del PCI</li> <li>• Presentación de PA</li> <li>• Características del PA</li> <li>• PA con enfoque bilingüe</li> <li>• Elementos del PA</li> </ul>	47~59	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elaboró e insertó un nuevo capítulo.</li> </ul>
4	<b>DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL y DIMENSIÓN COMUNITARIA</b>	60~64	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elaboró e insertó un nuevo capítulo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de Gestión (PG)</li> <li>• Elementos del PG</li> <li>• Proyecto Comunitario (PC)</li> <li>• Elementos del PC</li> <li>• Ejemplos de los temas del PC</li> </ul>		
5	<b>PLAN PLURIANUAL y PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura del Plan Plurianual</li> <li>• Elementos y sus definiciones, y ejemplos</li> <li>• Conceptualización y estructura del POA</li> <li>• Elementos y definiciones del POA, y ejemplos</li> <li>• Importancia del POA</li> </ul>	65~72	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se simplificó el Plan Plurianual y POA al incluir PCI, PC y PG como parte del PEI.</li> </ul>
6	<b>PRESUPUESTO DEL PEI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualización</li> <li>• Importancia</li> <li>• Función</li> <li>• Procedimiento de elaboración y el uso de cada formato</li> </ul>	73~86	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ajustó el formato en función a las leyes y resoluciones ministeriales relacionados con la gestión del presupuesto escolar del MEC.</li> <li>• Se agregó la importancia y las funciones.</li> <li>• Simplificación parcial de formatos.</li> </ul>
7	<b>EVALUACIÓN DEL PEI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del proceso del PEI</li> <li>• Propuesta de instrumento de evaluación</li> <li>• Pasos para la evaluación del POA</li> <li>• Pasos para la evaluación de Plan Plurianual</li> </ul>	87~94	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se modificó y agregó vocabularios y explicaciones.</li> <li>• Se modificó parcialmente los formatos.</li> </ul>
8	<b>LA RENDICIÓN DE CUENTAS PÚBLICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia</li> <li>• Mecanismo de difusión</li> <li>• Actividades establecidas en el proyecto de rendición de cuentas públicas</li> <li>• Puntos a tener en cuenta para elaborar el informe de rendición de cuentas públicas</li> </ul>	95~100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se agregó sobre documento oficial del MEC sobre rendición de cuentas públicas.</li> <li>• Se agregó sobre metodología de implementación en función a la situación real.</li> </ul>
9	<b>ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observaciones de clases</li> <li>• Recorrido institucional</li> <li>• Círculo de aprendizaje</li> <li>• Participación de la comunidad educativa</li> <li>• Estudio de escolar</li> <li>• Escuelas plurigrados o multigrados</li> <li>• Horario de clase</li> <li>• Cronograma mensual</li> </ul>	101~109	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se modificó el nombre del capítulo de “Herramientas de gestión escolar” por “Estrategias para mejorar la gestión escolar”.</li> <li>• Se agregó ideas sobre estudio escolar y plurigrado.</li> <li>• Se agregó la explicación complementaria sobre la elaboración del cronograma mensual.</li> </ul>
ANEXO I	<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</b>	110~119	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se revisó todos los instrumentos de evaluación y monitoreo; y se elaboraron los nuevos.</li> </ul>
ANEXO II	<b>LOS FORMATOS</b>	120~148	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se modificó los formatos en función a la situación real</li> </ul>

A fin de incluir los nuevos conceptos en el borrador del manual, tomaron como referencia los materiales bibliográficos y documentos públicos del tema PCI de los países vecinos tales como Argentina y Chile que introdujeron y aplican el tema, así también consultaron a los actores del MEC

para de esa manera ordenar y concretar las ideas como Ministerio. Además, en cooperación y articulación con el Programa Escuela Viva, en la capacitación del citado programa se ha abordado el tema tomando el mismo contenido. Las escuelas que reciben el apoyo de elaboración del PCI en el marco del citado programa son unas 140 escuelas a nivel país.

El mencionado contenido fue presentado en la reunión del Comité de Coordinación Conjunta (CCC) en el que estuvieron presentes los dos Viceministros, Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica y a otros dos Directores involucrados al Proyecto a fin de obtener su aprobación. Por otra parte, el manual ajustado fue validado por la Dirección General de Currículo, Evaluación y Orientación y fue aprobado como documento oficial del MEC en el mes de julio de 2016. Está previsto imprimir 1.500 ejemplares y se distribuyeron un total de 1.275 ejemplares a 357 Escuelas Áreas, 56 SATP y 12 IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados 3 ejemplares para cada uno, y el resto fue distribuido a las dependencias del MEC y organismos/instituciones involucrados.

## 2.4 Resultado 2

### **Resultado 2 :**

La capacidad de los departamentos focalizados para desarrollar la Capacitación de los Directores sobre PCI incluido en el PEI fue fortalecida.

### **Indicadores :**

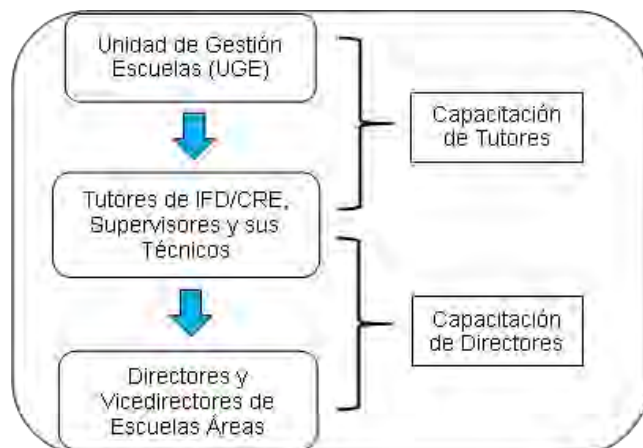
2-1. Cantidad de Tutores de IFD/CRE y los Supervisores capacitados con formato y manual revisado.

2-2. Cantidad de capacitaciones realizadas.

2-3. Nivel de satisfacción de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)

2-4. Cantidad de los capacitados (Directores, Docentes, etc.)

Es logrado en general, pero existen distritos en donde aún persisten debilidades en la planificación y la ejecución de la Capacitación de Directores. Los detalles se describen a continuación. La capacitación está conformada por dos etapas como muestra en el siguiente gráfico. En primera etapa, la Unidad de Gestión Escolar (UGE) que es el equipo operativo del Proyecto del MEC nivel central realiza la Capacitación de Tutores dirigido a los Tutores de IFD/CRE, Supervisores y Técnicos de la SATP. Posteriormente, los mismos capacitan a Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas de cada zona pedagógica.





**(1) Cantidad de Tutores de IFD/CRE y Supervisores capacitados (Indicador 2-1)**

La Capacitación de Tutores está focalizado a 2 a 3 Tutores de 12 IFD/CRE y 56 Supervisores Educativos de los 56 SATP y sus Técnicos (2 a 3 por cada SATP) de los 4 Departamentos focalizados. Al inicio del Proyecto se solicitó a cada IFD/CRE y SATP nombrar 2 a 3 personas encargadas de llevar a cabo la Capacitación de Directores y el Monitoreo en calidad de referente de este Proyecto, y ha sido seleccionado las personas respectivamente. Para el nombramiento el Proyecto ha condicionado que en el caso de IFD/CRE deben ser persona que sea capaz de capacitar sobre gestión escolar; en el caso de Técnicos de la SATP ser encargado del primer nivel (nivel de EEB) y persona encargada de monitoreo escolar. Además, respecto a los Técnicos de la CDSE se encargaban de las gestiones administrativas de la Capacitación de Tutores y otras actividades, compilación de informes, coordinación con la Unidad de Proyecto, y también participa como observador en la Capacitación de Tutores. La suma de Tutores de IFD, Supervisores Pedagógicos que asistieron a más de 3 de las 5 Capacitaciones de Tutores organizadas hasta la fecha, fueron 119 personas. Se detalla su cantidad por Departamento en el Cuadro 2-9. Cabe señalar que, en el marco de este estudio se determinó que la persona es considerada capacitado con la participación en la capacitación en más de 3 veces, dado que incluso con 2 ausencia hay otro participante del mismo IFD/CRE y/o SATP, estando en condiciones de compartir los conocimientos en el equipo, considerando que habría ningún inconveniente con respecto a la realización de la Capacitación de Directores y Monitoreo. En el caso de más de 3 ausencias se determinó que es difícil lograr lo mencionado.

Cuadro 2-9 Cantidad de capacitados en la Capacitación de Tutores

Departamento	Tutores de IFD/CRE	SATP (Supervisores)	Técnicos de SATP (Técnicos)	Técnicos de CDSE (Técnicos)	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

Fuente: Informe del Proyecto.

**(2) Cantidad de capacitaciones realizadas (Indicador 2-2)**

**< Capacitación de Tutores >**

La Capacitación de Tutores está dirigida a Tutores de IFD/CRE, Supervisores y Técnicos de la SATP. Ellos, después de recibir esta capacitación, planifican y realizan la Capacitación de Directores en sus respectivas regiones o zonas pedagógicas. La cantidad de Capacitación de Tutores en el que la Unidad de Gestión Escolar del Proyecto (unidad operativa del Proyecto) actuó de capacitadora fue un total de 7 veces, incluyendo la capacitación complementaria y capacitación práctica de monitoreo. Los detalles muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 2-10 Cantidad de Capacitación de Tutores y sus Temas Principales

Nombre de Capacitación	Fecha	Temas Principales
Primera Capacitación de Tutores	Marzo~Abril/2014 (3días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de los resultados de Estudio de Línea de Base</li> <li>• Conformación y las funciones de la Unidad Departamental de Gestión Escolar</li> <li>• Repaso sobre la elaboración del PEI y POA</li> <li>• Metodología de aplicación del instrumento de monitoreo</li> <li>• Planificación de la Capacitación de Directores</li> </ul>
Segunda Capacitación de Tutores	Octubre/2014 (4días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaciones administrativas, obligaciones y resoluciones ministeriales de la escuelas públicas de la educación de escolar básica</li> <li>• Política Nacional de Educación “Plan Nacional de Educación 2024”</li> <li>• Currículum de la educación paraguaya</li> <li>• Definición, concepto básico y elementos del PCI</li> <li>• Posicionamiento del PCI en el marco del PEI (proyecto por grado o ciclo)</li> </ul>
Tercera Capacitación de Tutores	Marzo/2015 (3 días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio de elaboración del PCI</li> <li>• Ejercicio de elaboración de Proyecto Áulico (PA)</li> </ul>
Cuarta Capacitación de Tutores	Junio/2015 (4 días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis sobre PCI</li> <li>• Socialización de la experiencia sobre la elaboración del PCI y aclaración de dudas</li> </ul>
Ejercicio práctico de monitoreo	Agosto/2015 (5 días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo, metodología y herramientas de monitoreo</li> <li>• Ordenamiento de resultados y elaboración de informe</li> <li>• Práctica de monitoreo escolar</li> <li>• Socialización de resultados y desafíos</li> </ul>
Capacitación complementaria dirigido a Tutores de IFD	10/2015 (2 días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la elaboración del PEI/PCI</li> <li>• Implementación rendimiento académico nacional y evaluación escolar</li> <li>• Elaboración participativa del PEI</li> <li>• Relación entre PEI y PCI – PA</li> <li>• Socialización del avance del proceso de revisión del manual del PEI</li> <li>• Técnica pedagógica que deben ser descritos en el PCI</li> <li>• Presentación de la técnica pedagógica en las áreas de matemática y comunicación, y ejercicio práctico</li> </ul>
Quinta Capacitación de Tutores	04/2016 (2 días)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del PEI/ PCI</li> <li>• Planificación presupuestaria</li> <li>• Currículum adecuado al contexto local y elaboración del PC</li> </ul>

### < Capacitación de Directores >

La Capacitación de Directores se llevó a cabo por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores que recibieron la Capacitación de Tutores, quienes planificaron y ejecutaron conjuntamente la capacitación a los Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas de Escolar Básica de las regiones educativas correspondientes. Al final de cada Capacitación de Tutores, los Tutores y los Supervisores Educativos de cada región educativa elaboran el Plan de Capacitación de Directores en forma

conjunta, y en base al mismo se reúnen previamente para preparar y determinar los detalles. Los capacitadores de la Capacitación de Directores son los Tutores de IFD/CRE. Las gestiones administrativas y la coordinación tales como la convocatoria de los participantes de la capacitación, realizan los Supervisores y los Técnicos de la SATP.

La fecha, la cantidad de jornada de capacitación y el local se define de manera flexible atendiendo a las realidades y situaciones de cada región. Según la Resolución Ministerial No 239/15 sobre “la capacitación de 300 horas deberá realizar durante el periodo del Proyecto que corresponde entre el mes de marzo de 2015 y julio de 2016” que se promulgó en el mes de mayo de 2015, establece que se certificarán a los participantes que han completado las 300 horas de capacitación de directores.

Según la citada Resolución, establece que los 12 IFD/CRE de los Departamentos focalizado del Proyecto deben “realizar la Capacitación de Directores para la elaboración y ejecución del PEI/PCI”, y la certificación a los participantes que cumplen las 300 horas de capacitación. Estas 300 horas están compuestas por clases presenciales teórica y las clases a distancias para desarrollar las tareas en sus respectivas escuelas. La distribución de las cargas horarias y la evaluación de las tareas se dejan en manos de cada IFD/CRE.

Las horas de Capacitación de Directores que fueron confirmados al momento del Estudio de Línea Final (abril de 2016) se detalla en el cuadro siguiente. En él se visualiza diferencia entre los IFD. Se considera que esa diferenciase debe a la cantidad de profesores disponibles y el área geográfica que le corresponde, la cantidad poblacional de Directores que corresponde capacitar, y estos reflejan en la cantidad de horas desarrolladas.

Cuadro 2-11 Cargas Horarias de la Capacitación de Directores ejecutadas por IFD

Departamento	IFD/CRE	Horas desarrolladas	Número de Escuela Área	Número de Escuela Asociada
Caaguazú	IFD de Caaguazú	150	72	458
	IFD de Coronel Oviedo	228	38	191
	IFD de San José de los Arroyos	250	6	20
Caazapá	IFD de Caazapá	210	14	62
	IFD de Yuty	200	12	52
	IFD de San Juan Nepomuceno	20	32	179
Itapúa	CRE de Encarnación	200	9	63
	IFD de Coronel Bogado	300	25	124
	IFD de Capitán Miranda	120	28	177
	IFD de Yatytay	270	29	190
	IFD de María Auxiliadora	80	10	53
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	250	82	514

Fuente: Resultados de la encuesta a IFD/CRE.

Al mes de julio de 2016, los IFD/CRE que han completadas las 300 horas de capacitación establecida por la Resolución Ministerial son 10 en total. Los IFD de San Juan Nepomuceno y María Auxiliadora no han completadas las 300 horas de capacitación, por tanto en estos institutos no hay participante que obtuvo el certificado correspondiente. Estos dos IFD son institutos relativamente pequeños, que no cuentan con suficientes tutores a tiempo completo para dar cabida a la Capacitación de Directores, y hubo un periodo que solo tenía encargada de despacho debido al retiro por jubilación del director, entre otros.

**(3) Nivel de satisfacción de los capacitados (Directores y Docentes) en la Capacitación de Directores (Indicador 2-3)**

En base a los resultados procesados de las 40 Escuelas Áreas de EEB entrevistadas (10 escuelas por Departamento), se ha evaluado y analizado el grado de comprensión y satisfacción de los participantes en la Capacitación de Directores en tres niveles (bueno, regular, con necesidad de mejorar). Cabe señalar que las escuelas que participaron continuamente en la Capacitación de Directores fueron 36 escuelas de las 40 totales.

Como muestra en el Cuadro 2-12, respecto al grado de comprensión, 29 de 36 escuelas que corresponde a 80,6%, respondieron que es “buena”; 7 escuelas que equivalen a 19,4% respondieron que es “regular” y no hubo escuela que respondió que “hay necesidad de mejorar”. Por lo tanto, se puede decir que el grado de comprensión de la capacitación desarrollado por los Tutores de IFD/CRE fue buena.

Respecto a la satisfacción, 28 escuelas que es 77,8% respondieron “buena”, 5 escuelas que es el 13,9% respondieron que es “regular” y 3 escuelas que es el 8,3% respondieron que “es necesario mejorar”. La sumatoria de “buena” y “regular” alcanza más del 90%, y se puede decir que la satisfacción fue alta.

Cabe señalar que, las 3 escuelas que respondieron que “hay necesidad de mejorar”, citaron entre otros aspectos que “El número de participantes fue mucho. Se debe de dividirse en grupos.”, “Hay una diferencia en el conocimiento sobre el PEI entre los participantes, y debe de dividir en grupo según el nivel.”, y “Dado que las capacitaciones había sido capacitado por varios tutores, se carece de continuidad y consistencia. Se requiere una coordinación entre los tutores”. Es necesario compartir con el IFD/CRE estas debilidades y llevar a cabo una orientación tomando las medidas correspondientes. Cuándo se preguntó a las escuelas el motivo por el cual respondió que es “buena”, mencionaron que “aunque es difícil de participar debido a la distancia que hay hasta el IFD, los tutores de IFD nos capacitó llegando ellos hasta el lugar próximo a las escuelas”, “mostró buena predisposición en responder las preguntas sobre la elaboración del PEI y PCI también fuera de la capacitación”, entre otros.

Cuadro 2-12 Nivel de comprensión y nivel satisfacción de los capacitados de la Capacitación de Directores

Escuela Área	Cantidad de capacitados	Nivel de comprensión			Nivel de satisfacción		
		Buena	Regular	A mejorar	Buena	Regular	A mejorar
40	36	29	7	0	28	5	3
100%	90,0%	80,6%	19,4%	0,0%	77,8%	13,9%	8,3%

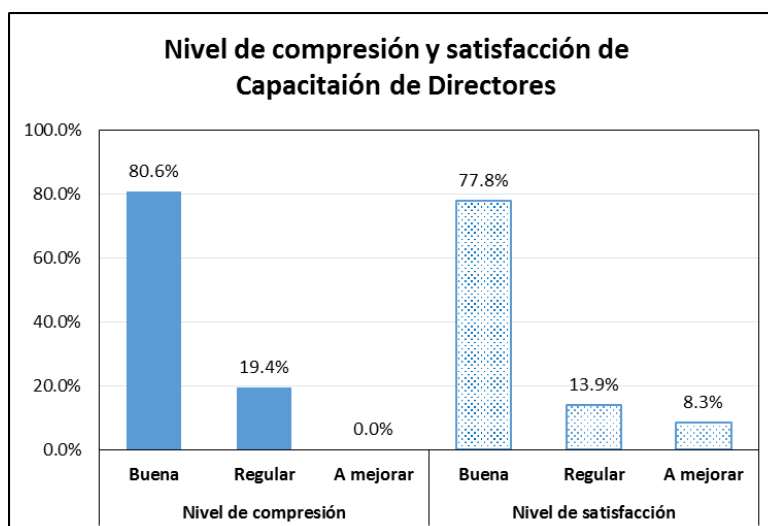


Gráfico 2-8 Porcentaje del nivel de comprensión y satisfacción de la Capacitación de Directores

**(4) Cantidad de capacitados (Directores y Docentes) en la Capacitación de Directores (Indicador 2-4)**

Según el resultado del Estudio de Línea Final realizado en el mes de abril de 2016, se ha contabilizado el número de personas que participaron en la Capacitación de Directores por cada IFD/CRE. El total de participantes fue de 1.987 personas, cuyo desglose muestra en el Cuadro 2-13.

El presente Proyecto está focalizado a Directores y Vicedirectores de las Escuelas Áreas, pero en algunas zonas el IFD/CRE y la Supervisión acordaron en incluir en las capacitaciones también a las Escuelas Asociadas. Además, no fueron solo los Directores de las escuelas, sino también hubieron casos que participaron Docentes que ocupan el cargo de Coordinación Pedagógica.

Cuadro 2-13 Cantidad de capacitados en la Capacitación de Directores por el IFD

Departamento	IFD/CRE	Director/a Esc. Área	Esc. Área (Vicedirector/a Docente)	Director/a Esc. Asociada	Esc. Asociada (Vicedirector/a Docente)	Total
Caaguazú	IFD de Caaguazú	57	209	293	221	780
	IFD de Coronel Oviedo	31	26	8	10	75
	IFD de San José de los Arroyos	6	5	21	0	32
Caazapá	IFD de Caazapá	15	30	0	0	45
	IFD de Yuty	12	8	12	8	40
	IFD de San Juan Nepomuceno	15	43	50	56	164

Itapúa	CRE de Encarnación	34	12	21	12	79
	IFD de Coronel Bogado	12	14	61	0	87
	IFD de Capitán Miranda	23	18	118	1	160
	IFD de Yatytay	22	28	182	13	245
	IFD de María Auxiliadora	9	4	36	3	52
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	68	30	100	30	228
Total		304	427	902	354	1.987

Fuente: Resultados de la encuesta a IFD.

Finalmente, al mes de julio de 2016, un total de 1.263 personas recibieron el certificado de culminación de la capacitación de IFD/CRE, quienes alcanzaron el 80% de asistencia de las 300 horas de cargas horarias de capacitación compuesta por clases presenciales teóricas y a distancias, y la presentación de las tareas. El detalle se muestra en el siguiente Cuadro. Como se mencionó anteriormente, los IFD de San Juan Nepomuceno y María Auxiliadora no completaron las 300 horas de cargas horarias, por tanto los participantes no obtuvieron el certificado de culminación. Los posibles factores que influyeron en el retraso del avance de la Capacitación de Directos en estos dos IFD son tales como ser institutos relativamente pequeños, que no cuentan con suficientes tutores a tiempo completo para dar cabida a la Capacitación de Directores, y hubo un periodo que solo tenía encargada de despacho debido al retiro por jubilación del director, entre otros. Es imprescindible la orientación y acompañamiento permanente del MEC.

Cuadro 2-14 Cantidad de personas que recibieron el certificado de culminación de la Capacitación de Directores

Departamento	IFD/CRE que dictaron la Capacitación	Directores Esc. Área	Esc. Área (Vicedirectores, Docentes)	Directores Esc. Asociada	Esc. Asociada (Vicedirectores, Docentes)	Total
Caaguazú	IFD de Caaguazú	—	—	—	—	510
	IFD de Coronel Oviedo	31	26	8	10	75
	IFD de San José de los Arroyos	6	9	15	10	40
Caazapá	IFD de Caazapá	15	15	0	0	30
	IFD de Yuty	10	18	0	0	28
	IFD de San Juan Nepomuceno	0	0	0	0	0
Itapúa	CRE de Encarnación	9	7	49	0	65
	IFD de Coronel Bogado	12	14	19	0	45
	IFD de Capitán Miranda	14	12	7	0	33
	IFD de Yatytay	21	14	1	0	36
	IFD de María Auxiliadora	0	0	0	0	0
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	—	—	—	—	401
Total		118 + $\alpha$	115 + $\alpha$	99 + $\alpha$	20 + $\alpha$	1.263

Fuente: Datos obtenidos por los IFD/CRE

## 2.5 Resultado 3

### **Resultado 3 :**

La capacidad de monitorear los trabajos de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores a nivel central y departamental se ha mejorada.

### **Indicadores :**

3-1 (1) Cantidad de informe de capacitación presentado por los IFD/CRE a la Dirección de Formación Docente.

3-1 (2) Cantidad de informe de monitoreo presentado por los Supervisores a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.

3-2. Nivel de satisfacción de los Directores sobre el monitoreo de los Supervisores

La Capacitación de Directores dictados por los Tutores de IFD/CRE en general ha sido buena, y asimismo los IFD/CRE presentaron regularmente el plan y el informe de capacitación, a excepción de algunos institutos. El monitoreo y el asesoramiento por los Supervisores, en general son buenos y se puede decir que ha mejorado la capacidad de monitoreo. Por lo tanto, se puede decir que se ha logrado, pero existe un margen para mejorar.

### **(1) Cantidad de informe de capacitación presentado de los IFD/CRE a la Dirección de Formación Docente**

Según el resultado de la encuesta realizada a los IFD/CRE, la cantidad de informe de capacitación presentado por los IFD/CRE a la Dirección de Formación Docente se muestra en el Cuadro 3-14. El Proyecto ha orientado informar después de la realización de la Capacitación de Directores, a pesar de que en el reglamento no se contempla específicamente la presentación del informe a la Dirección de Formación Docente. El formato de informe se ha dejado que cada IFD/CRE defina. Hay variación en la cantidad de informe presentada por los IFD/CRE, y se ha visto casos que presentan inmediatamente después de cada Capacitación de Directores, y otros que presentan semestral y/o anual. Sin embargo, con respecto al instituto de San Juan Nepomuceno no ha presentado ni una sola vez, tampoco el plan de capacitación de directores, en ese sentido no hay orientación por parte del MEC para hacer cumplir al máximo.

Cuadro 2-15 Cantidad de informe de capacitación presentado por los IFD/CRE

Departamento	IFD/CRE	Cantidad de informes
Caaguazú	IFD de Caaguazú	18
	IFD de Coronel Oviedo	3
	IFD de San José de los Arroyos	3
Caazapá	IFD de Caazapá	8
	IFD de Yuty	6
	IFD de San Juan Nepomuceno	0

Itapúa	CRE de Encarnación	2
	IFD de Coronel Bogado	11
	IFD de Capitán Miranda	1
	IFD de Yatytay	6
	IFD de María Auxiliadora	2
Alto Paraná	CRE de Ciudad del Este	1

Fuente: Resultados de la encuesta a IFD.

**(2) Cantidad de informe de monitoreo presentado por los Supervisores a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo**

En el marco del Proyecto, se ha orientado que cada Supervisión realice la visita de monitoreo a cada una de las escuelas después de llevarse a cabo la Capacitación de Directores, y presentar el informe correspondiente a la CDSA.

Por regla general, el monitoreo a las escuelas se debe realizar al menos una vez al año por cada escuela para intercambiar opiniones sobre la gestión escolar, observar las clases y dar la orientación y el asesoramiento necesario; y en ese caso también se utiliza el instrumento de monitoreo del PEI/PCI y se dan las orientaciones/asesoramiento sobre el tema. En base a esas informaciones se elabora y presenta el informe de monitoreo.

En noviembre de 2014, el informe presentado por la SATP de cada zona de los 4 Departamentos focalizados fue como muestra en el Cuadro 2-16. De las 59 SATP de los Departamentos, aquellos que presentaron el informe se limita a 25 (42%). Muchos de los casos no tiene elaborado el informe a pesar de haber realizado el monitoreo, es decir aún falta cumplir con una serie de trabajo que son planificación, ejecución e informe.

Cuadro 2-16 Presentación del informe de monitoreo, a noviembre de 2014

Departamento	Cantidad de SATP	Supervisiones que presentaron el informe	Supervisiones que no presentaron el informe
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%)

Fuente: Informe de culminación del Primer Año del Proyecto

Dado que no se ha completado la presentación del informe y como resultado de la consulta realizada a los actores involucrados del MEC, se determinó realizar la capacitación práctica de monitoreo (Capacitación de Tutores) en el mes de agosto de 2015 en donde se dio la orientación básica sobre el objetivo, metodología e instrumentos de monitoreo de las escuelas, y después de la capacitación se llevó a cabo entre 3 a 5 escuelas de cada zona como práctica de monitoreo durante 3 días. Además, al final de la capacitación realizaron en conjunto procesamiento y análisis de los datos,



y socializaron los resultados y las debilidades por Departamento. Como resultado de este esfuerzo, cada Supervisión realizó el monitoreo a todas las Escuelas Áreas entre agosto y noviembre de 2015, y fueron presentados dos informes por parte de las SATP. El Cuadro 2-17 resume la presentación de informe de monitoreo correspondiente al año 2015.

Cuadro 2-17 Presentación del informe de monitoreo, 2015

Departamento	Cantidad de SATP	Supervisiones que presentaron el informe	Supervisiones que no presentaron el informe
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

Fuente: Informe del Proyecto

### (3) Nivel de satisfacción sobre el monitoreo de la Supervisión en las Escuelas Áreas

En las 40 Escuelas Áreas de EEB que se llevaron a cabo las entrevistas (10 escuelas por Departamento), se preguntó si el año pasado recibió el monitoreo por parte de la Supervisión Pedagógica, y si la respuesta es afirmativa, se volvió a preguntar si el monitoreo que recibió le ayudó a mejorar la gestión escolar. Como resultado de ellos, las 36 escuelas de un total de 40 Escuelas Áreas que fueron focalizados para el Estudio de Línea Final, respondieron que han recibido el monitoreo, que equivale a un 90%. Las 36 escuelas que recibieron el monitoreo respondieron que es útil y ayudó a mejorar la gestión escolar.

A la pregunta del porqué, respondieron que “por la orientación y el asesoramiento sobre la elaboración del PEI/PCI”, “mejorar desempeño de docente”, “hacer organizar la institución”, “involucrar padres”, “organizaciones de distintos actores, rendir cuentas a comunidad”, etc.

Cuadro 2-18 Nivel de satisfacción de monitoreo de escuelas

Escuela Área	Monitoreo		Es útil	
	Si	No	Si	No
40	36	4	36	4
100%	90,0%	10,0%	90,0%	10,0%

Fuente: Resultado de la entrevista.

Las 4 de las 40 escuelas (10%) respondieron que han recibido el monitoreo el año pasado. De los cuales, 3 escuelas están a más de 50 km de la Supervisión, por lo que se considera que no es posible realizar el monitoreo por causas físicas tales como la distancia y la movilidad. Se considera que una escuela que resta tiene deterioro de la relación y carece de confianza entre la Escuela y el Supervisor. También presenta una situación que imposibilita mantener la gestión escolar debido a la muerte repentina del Director y la ausencia del cargo de Vicedirector con un año sin la dirección, y

sumado a ello no tiene apoyo de la SATP.

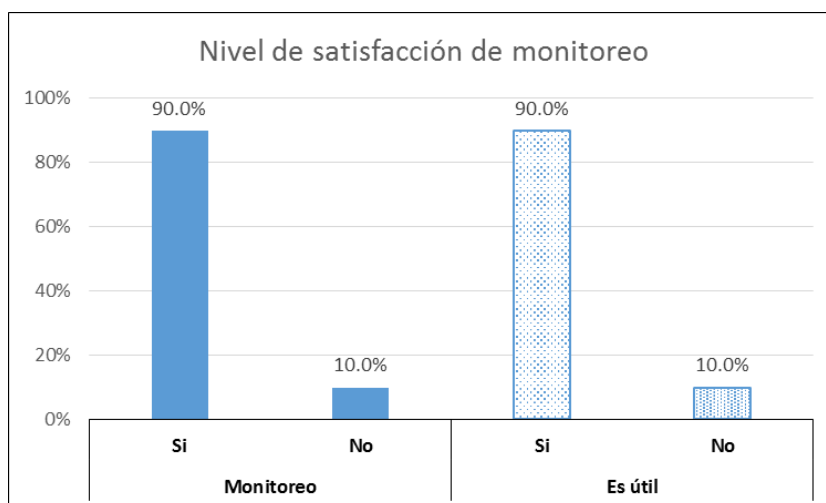


Gráfico 2-9 Nivel de satisfacción de monitoreo

## 2.6 Resultado 4

### **Resultado 4 :**

Los roles y las responsabilidades relacionadas con la gestión escolar a través del PCI incluido en el PEI fueron establecidas en un documento oficial.

### **Indicador:**

4-1. Roles y responsabilidades clarificadas para impulsar el PCI incluido en el PEI.

En el mes de julio de 2016 ha recibido la aprobación de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación como documento oficial del MEC. También desde el año 2016, al ser incorporado en el Calendario Escolar (es el documento oficial que MEC publica al inicio de cada año) el ítem relacionado con la elaboración y presentación del PCI incluido en el PEI, está claro la obligación de la elaboración y seguimiento de PCI incluido en el PEI tanto de las escuelas como de las SATP de todo el país. Por lo tanto, la meta de este indicador se ha logrado.

### **(1) Documento oficial de los roles y responsabilidades relacionadas con la gestión escolar aplicando el PCI incluido en el PEI**

El documento oficial de los roles y responsabilidades relacionadas con la gestión escolar aplicando el PCI incluido en el PEI, es un instrumento que describe los roles y las responsabilidades naturales de las dependencias del MEC (Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación; Dirección General de Fortalecimiento de Proceso Educativo, Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Dirección de Formación Docente) y las dependencias del nivel departamental (CDSE, SATP, IFD/CRE) que están involucradas con la difusión del PCI incluido en el PEI, el mejoramiento y fortalecimiento de la gestión escolar. En el describe sus roles y responsabilidades por actores con un diagrama conceptual para que sea más fácil de entender.

El borrador del citado documento fue propuesto al Comité de Coordinación Conjunta y acordado en el mes de febrero de 2016. Además, se acordaron que los roles y responsabilidades se

oficializará mediante la inserción en el Manual de Elaboración del PCI incluido en el PEI revisado y ajustado. Asimismo, el citado manual pasó por el proceso de validación de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación y en el mes de abril de 2016 obtuvo la aprobación del contenido como documento oficial del MEC. Se imprimieron 1.500 ejemplares y se distribuyeron un total de 1.275 ejemplares a 357 Escuelas Áreas, 56 SATP y 12 IFD/CRE de los 4 Departamentos focalizados 3 ejemplares para cada uno, y el resto se distribuyeron a las dependencias del MEC y organismos/instituciones involucrados.

También desde el año 2016, al ser incorporado en el Calendario Escolar (es el documento oficial que MEC publica al inicio de cada año) el ítem relacionado con la elaboración y presentación del PCI incluido en el PEI, está claro la obligación de la elaboración y seguimiento del PCI incluido en el PEI tanto las escuelas como las SATP de todo el país.

### 3. Cronograma de Implementación de actividades (ejecutados)

A continuación se describen las actividades planificadas y ejecutadas.

		Año 2013				2014												2015												2016														
		Mes	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				
Año escolar del nivel básico del Paraguay		Año escolar												Año escolar												Año escolar																		
[Principales Estudios]	Estudio de línea de base, Estudio final																																											
[Principales Estudios]	Estudio de línea de base, Estudio final																																											
[Principales Reuniones]	Comité de Coordinación Conjunta (CCC)																																											
[Principales Reuniones]	Comité de Coordinación Conjunta (CCC)																																											
	Informe de los Estudios, presentación de la Guía] Informe de Estudio de línea de base, Manuales de PCI - PEI, Informe de Estudio final																																											
	Informe de los Estudios, presentación de la Guía] Informe de Estudio de línea de base, Manuales de PCI - PEI, Informe de Estudio final																																											
	[Presentación de informes periódicos] Informe Inicial, Informe de Avance del Proyecto, Informe de Terminación																																											
	[Presentación de informes periódicos] Informe Inicial, Informe de Avance del Proyecto, Informe de Terminación																																											
Resultado 1.	1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.																																											
	1-1 Identificar los requerimientos sobre revisión de manual de PEI/POA vigente y desarrollar el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.																																											
	1-2 Elaborar/revisionar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.																																											
	1-2 Elaborar/revisionar el formato y el manual de elaboración de PCI incluido en el PEI.																																											
Resultado 2.	2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.																																											
	2-1 Organizar Mesa de Trabajo de Capacitación de Directores en cada departamento focalizado.																																											
	2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.																																											
	2-2 Apoyar la elaboración del Programa de Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y el Monitoreo.																																											
	2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.																																											
	2-3 Apoyar a IFD/CRE y Supervisores en la implementación de la Capacitación de Directores.																																											
	2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.																																											
	2-4 Evaluar la Capacitación de Directores (incluye capacitación de Tutores de IFD/CRE y Supervisores) y retroalimentar para enriquecer el programa de capacitación.																																											
Resultado 3.	3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.																																											
	3-1 Analizar el método de monitoreo del PCI incluido en el PEI de las escuelas.																																											
	3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.																																											
	3-2 Implementar capacitación de los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores sobre monitoreo de PCI incluido en el PEI de las escuelas.																																											
	3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.																																											
	3-3 Hacer seguimiento del monitoreo realizado por los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores.																																											
	3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.																																											
	3-4 Organizar el Encuentro de Evaluación para socializar los resultados de 3-3.																																											
	3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.																																											
	3-5 Organizar al término del año la presentación de las buenas prácticas de las escuelas focalizadas.																																											
Resultado 4.	4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.																																											
	4-1 Definir roles y responsabilidades de las dependencias involucradas con la expansión de PCI incluido en el PEI.																																											
	4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.																																											
	4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-1.																																											
	4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-2.																																											
	4-2 Elaborar el documento oficial referente a 4-2.																																											
	Capacitación en Japón																																											
	Capacitación en Japón																																											
Otras actividades complementarias:	Actividades de información públicas, adquisidores de equipos																																											
Otras actividades complementarias:	Actividades de información públicas, adquisidores de equipos																																											

Leyenda: Plan Ejecución Elaboración y presentación de informes - productos Reunión - Encuentro

## 4. Resultados de las Inversiones

### 4.1 Envío de los Expertos

Experto/a	Especialidad	Periodo	Actividades
Masayo OTANI	Líder/Gestión Escolar	1 <sup>er</sup> Año (09/2013 ~ 04/2015) 1) 07/09 ~ 15/12/2013 2) 02/02 ~ 12/05/2014 3) 12/07 ~ 08/12/2014 4) 09/02 ~ 10/03/2015 2 <sup>do</sup> Año (05/2015 ~ 08/2016) 1) 18/05 ~ 30/11/2015 2) 10/02 ~ 01/05/2016 3) 07/06 ~ 15/08/2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de las actividades del Proyecto y sus avances</li> <li>• Relaciones externas con el MEC y las otras organizaciones pertinentes</li> <li>• Apoyo en comunicación, coordinación y socialización de la información entre Coordinadores de CDSE, SAPT (Supervisores), Directores y Docentes de IFD</li> <li>• Realización y supervisión de los Estudios de Líneas Base y Final</li> <li>• Supervisión y dirección de todos los productos (informes, etc.), y la escritura de la parte correspondiente</li> <li>• Apoyo en la convocatoria de la reunión de CCC</li> <li>• Gestión de gastos de implementación del proyecto y manejo de presupuesto para actividad local</li> <li>• Adquisición y mantenimiento de equipos y materiales</li> <li>• Construcción del sistema organizacional de implementación</li> <li>• Apoyo en la planificación y ejecución de la Capacitación de Tutores</li> <li>• Apoyo en la planificación y ejecución de la Capacitación de Directores</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento y orientación especializada para la elaboración del manual</li> <li>• Relaciones públicas y comunicación</li> </ul>
Go KIMURA	Desarrollo de Contexto Educativo Local	1 <sup>er</sup> Año (09/2013 ~ 04/2015) 1) 27/11/2013 ~ 10/04/2014 2) 20/06 ~ 18/08/2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado adjunto de las relaciones externas con MEC y otras organizaciones pertinentes</li> <li>• Apoyo en comunicación, coordinación y socialización de información entre Coordinadores de CDSE, SAPT (Supervisores), Directores y Docentes de IFD</li> <li>• Desarrollo del contexto educativo local</li> <li>• Apoyo en la implementación del PC</li> <li>• Apoyo en la revisión y elaboración del manual de elaboración del PEI</li> <li>• Apoyo en la planificación y ejecución de la Capacitación de Tutores</li> <li>• Escritura de los informes de su parte correspondiente</li> </ul>
		2 <sup>do</sup> Año (05/2015 ~ 08/2016) 1) 20/06 ~ 30/08/2015 2) 19/05 ~ 17/07/2016	

#### 4.2 Capacitaciones en Japón

Participante	Tema	Periodo	Lugar	Resumen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• John Federico Giménez Rodas</li> <li>• Ignacio Paiva</li> <li>• Sonia Ramona Romero</li> </ul> (Total 3 personas)	Gestión escolar para mejorar la calidad de la práctica de la enseñanza y	9 de mayo al 1 de junio de 2014	JICA Tsukuba, Escuela Primaria anexa a la Facultad de educación de la Universidad de Ibaraki, Facultad de educación de la	Conferencia sobre la educación escolar en general del Japón, visita a las escuelas primarias de la zona para observar la clase demostrativa y clase de prueba, conferencia sobre formación docente sobre gestión escolar.

	el aprendizaje		Universidad de Ibaraki, Escuela Primaria Municipal Teshirogiminami de Tsukuba, Centro de Educación y Capacitación de la Prefectura de Ibaraki, Escuela Secundaria Municipal Kasama de la Ciudad de Kasama, Escuela Primaria de Onogawa, Escuela Secundaria de Yatabehigashi.	Análisis y elaboración del plan áulico, práctica de simulación de clase, reflexión después de la práctica, elaboración del plan de acción en base a los conocimientos adquiridos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maria del Carmen Gimenez</li> <li>• Aida Santander</li> <li>• Magdalena Silvero</li> <li>• Zonia Centurión</li> </ul> (Total 4 personas)	Mejora de la educación en las áreas remotas	25 de enero al 7 de febrero de 2015	Escuela Primaria y de Kasumigaura, Facultad de Educación de la Universidad de Ibaraki, Escuela Primaria anexa a la Universidad de Ibaraki, Escuela Primaria Kosuge de la Prefectura de Yamanashi, JICA Tsukuba, JICA Tokio.	Conferencia sobre la situación actual y las problemáticas de la educación en las áreas remotas del Japón, visitas a las escuelas primarias y secundarias. Conferencia sobre formación docente para la educación en las áreas remotas recibida en la Universidad y en el Centro de Educación y Capacitación del Departamento. Elaboración del plan de acción en base a los conocimientos adquiridos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arnaldo Luizzi</li> <li>• Graciela Aquino</li> <li>• Monica Murto</li> <li>• Sonia Rodas</li> <li>• Maximino Escobar</li> <li>• Laura Benitez</li> </ul> (Total 6 personas)	Gestión escolar para mejorar la calidad de la práctica de la enseñanza y el	11 al 30 de mayo de 2015	JICA Tsukuba, Escuela Primaria anexa a la Facultad de Educación de la Universidad de Ibaraki, Facultad de Educación de la Universidad de	Conferencia sobre la educación escolar en general del Japón, visita a las escuelas primarias de la zona para observar la clase demostrativa y clase de prueba, conferencia sobre síntesis del sistema de formación docente en el Centro de Formación Docente

	aprendizaje		Ibaraki, Escuela Primaria Municipal de Tsukuba, Centro de Educación y Capacitación de la Prefectura de Ibaraki, Escuela Primaria y Secundaria de la Ciudad de Kasama.	del Departamento, visita de la formación docente sobre la gestión escolar. Análisis y elaboración del plan áulico, práctica de simulación de clase, reflexión después de la práctica, elaboración del plan de acción en base a los conocimientos adquiridos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• María del Carmen Duarte Cristaldo</li> <li>• Dionisia Medina de Vera</li> <li>• Nora Moran</li> </ul> (Total 3 personas)	Mejora de la educación en las áreas remotas	7 al 27 de febrero de 2016	Universidad de Educativa de Hokkaido, Junta de Educativa de Hokkaido, Junta de Educación de Kushiro, JICA Tokio, JICA Hokkaido	Conferencia sobre la educación escolar en general del Japón, visita a las escuelas primarias y secundarias con clase plurigrado, conferencia y visita sobre la formación docente para la educación de áreas remotas en la Universidad y en el Centro de Formación Docente del Departamento. Elaboración del plan de acción en base a los conocimientos adquiridos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonia Maricel Cardozo Rojas</li> <li>• Clara Edelira Cardozo de Andino</li> </ul> (Total 2 personas)	Mejora de la educación en las áreas remotas para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio y de la EPT.	15 de junio al 9 de julio de 2016	Universidad de Educativa de Hokkaido, Junta de Educativa de Hokkaido, Junta de Educación de Kushiro, JICA Tokio, JICA Hokkaido	Conferencia sobre la educación escolar en las áreas remotas del Japón, visita a las escuelas primarias y secundarias con clase plurigrado, conferencia y visita sobre la formación docente para la educación de áreas remotas en la Universidad y en el Centro de Formación Docente del Departamento. Elaboración del plan de acción en base a los conocimientos adquiridos.



#### 4.3 Adquisición de Equipos

Nº	Equipamiento	Cantidad	Fecha de adquisición	Lugar instalado	Estado
1	Notebook ACER E1-531-4650 (Windows 10)	1	26/09/2013	Oficina de Proyecto en Dirección General de EEB	Muy bien
2	Proyector SONY VPL-DX100	1	21/10/2013	Oficina de Proyecto en Dirección General de EEB	Muy bien

#### 4.4 Gastos ejecutados para las actividades

ítem	JPY		
	Año 1 del Proyecto ( Agosto, 2013 a abril, 2015 )	Año 2 de Proyecto ( Mayo, 2015 a agosto, 2016 )	Resultado Total
Gasto de contratación de personal	2,972,889	3,075,850	6,048,739
Gasto de elaboración de documento	4,197,070	1,175,014	5,372,084
Gasto de operación y mantenimiento de equipamiento	6,510	5,822	12,332
Gasto de insumo	153,658	148,041	301,699
Gasto de viáticos y alojamiento	1,263,260	1,405,511	2,668,771
Gasto de comunicación y transporte	153,981	122,973	276,954
Gasto de elaboración de documento	154,751	1,257,659	1,412,410
TOTAL	8,902,119	7,190,870	16,092,989

## 5. Lecciones aprendidas del Proyecto

### 5.1 Postura de los expertos respecto a la implementación y operación del Proyecto

#### 5.1.1 Trabajo al estilo local y al nivel de terreno

Desde el inicio del Proyecto se trabajó en base a los dos lineamientos básicos de la acción que son: “trabajo al estilo local” y “trabajo a nivel de terreno”.

#### **(1) Trabajo al estilo local ~El mejoramiento educativo del Paraguay, es un compromiso de los paraguayos con su estilo de trabajo~**

El MEC y los actores del sistema educativo son los que más conocen sobre la educación del Paraguay. En particular, el acompañamiento permanente es esencial en la educación básica. Desde ese enfoque, los expertos japoneses trabajaron respetando los lineamientos mencionados. En otras palabras, el papel de los expertos del Proyecto consistió en el apoyo al desarrollo de las actividades, asesorando a los actores locales en la clarificación de la finalidad y la planificación detallada de cada una de las actividades, tales como en cómo ejecutar las actividades, en cómo evaluar los resultados, en cómo conectar a las siguientes acciones, entre otros.

En primer lugar, se trabajó para que entiendan que el Proyecto es de la Parte Paraguaya y planteó a los actores sobre lo que debe de hacer en el marco del mismo. Se ha puesto énfasis para hacer que entiendan la situación actual y las problemáticas, hacer que actúen siempre pensando en qué debe de hacer, e instalar capacidades de observar las actividades, pensar y reflexionar.

La localización al mismo significó “mantener la postura de no imponer”. En ese sentido, en principio se pidió a la contraparte local la eficiencia en la planificación y la ejecución de las actividades debido al limitado período del Proyecto, pero tal idea japonesa fue difícil de hacer comprender, por lo tanto hasta el final se destinó mayor tiempo y esfuerzo a la socialización y consulta entre los actores participantes de las actividades. Entre ellos, los expertos japoneses acompañaron a estas actividades con mucha paciencia manteniendo permanentemente la actitud de asesorar y proponer. Esta forma de trabajar coincide al estilo paraguayo, o sea resultó ser exactamente lo que adapta a los paraguayos, que condujo a mayor número de personas comprender acerca del Proyecto.

Como uno de los ejemplos específicos, el método adoptado en la elaboración del manual se ha socializado en la Unidad de Gestión Escolar, y se analizó uno por uno los puntos en cuestión para revisar y ajustar de común acuerdo entre los integrantes de la Unidad. Además, se ha socializado regularmente también con los funcionarios y la Coordinadora Pedagógica (Asesora Pedagógica) de la EEB, e incorporaron sus opiniones para la construcción de este manual. A pesar de que tomó más tiempo de lo esperado, este proceso contribuyó a la

comprensión y apropiación de los actores.

## **(2) Trabajo a nivel de terreno**

Los recursos humanos claves de las actividades del Proyecto son los Tutores de IFD/CRE y los Supervisores Educativos de cada Departamento, en ese sentido se considera que el mejoramiento de la conciencia en ellos y la iniciativa local conducen finalmente al mejoramiento y fortalecimiento de la gestión escolar. Desde ese punto de vista, en la Capacitación de Tutores se ha dado énfasis con objetivo intencional de hacer saber que los protagonistas del Proyecto son los actores departamentales incluyendo los Tutores de IFD/CRE, Supervisores y Técnicos, para que ellos sientan parte y apropien del Proyecto.

En el marco de este Proyecto, sobre cómo piensan y llevan adelante las actividades a través de la implementación del este Proyecto, se podría decir que casi todos los actores que están involucrados del nivel local (Coordinación Departamental de Supervisión Educativa, Supervisión, IFD/CRE, etc.) tienen suficiente conocimiento y capacidad de darse cuenta por sí mismo, y de tomar las medidas correspondientes por iniciativas propias. Esto es resultado de la capacitación de directores, monitoreo, mesa de trabajo entre la IFD/CRE y la Supervisión, jornada de evaluación y otras actividades realizadas bajo el liderazgo de ellos mismos.

### **5.1.2 Toma de conciencia del objetivo que se busca ~Para qué accionar~**

La Capacitación de Directores de este Proyecto ha propuesto el método en el que muchas las actividades locales combina la articulación interinstitucional. A través de las actividades del Proyecto, se ha aconsejado a la UGE y actores departamental (Tutores de IFD/CRE, Supervisores y Técnicos) en varias oportunidades que siempre se tenga en cuenta del por qué y para qué de cada actividad. Se ha enfatizado también a la comunidad educativa en repetidas ocasiones sobre la importancia de involucrarse en la elaboración del PEI/PCI, la necesidad y las funciones del Equipo de Gestión Escolar en las Instituciones Educativas. Asimismo, en el diagnóstico institucional, identificación de las debilidades y las actividades necesarias para superarlo es importante ser consciente de la finalidad que busca, tales como qué pensar, con qué programación y cómo llevar a cabo las actividades, y qué espera lograr como resultado, además de la importancia de planificar las actividades.

En el marco del Proyecto, había cierta preocupación que la realización de las actividades en sí pase a ser el objetivo, por ser una repetición de serie de actividades locales tales como la capacitación, monitoreo y otras actividades relacionadas. Por ejemplo, respecto al PEI/PCI, el hecho de participar en la capacitación para la elaboración y cumplir las tareas eran una enorme carga para los actores de la institución educativa, pero la elaboración del PEI/PCI en sí no es el verdadero objetivo de la capacitación. Si bien es importante lograr elaborar el PEI/PCI de alta

calidad a través de la capacitación, pero había la necesidad de que entiendan que eso es un proceso, y que el verdadero propósito es saber para qué se elabora el PEI/PCI, cuál es el fin último, y cómo ejecutar las actividades en función al PEI/PCI elaborado. Por otra parte, fue necesario hacer comprender que el verdadero propósito es ofrecer a los niños una educación de calidad mediante la continuidad de las actividades del Proyecto, llevar a la práctica una adecuada gestión escolar y una efectiva práctica pedagógica. Se considera que el hecho de haber compartido siempre con la UGE y actores departamentales (Tutores de IFD/CRE, Supervisores y Técnicos) sobre los puntos mencionados ha conducido al logro de los resultados del Proyecto.

### 5.1.3 Cambio de Conciencia de la Parte Paraguaya

A través de las actividades de este Proyecto se visualizan varios cambios en la toma de conciencia y comportamiento en los actores locales. Por ejemplo son las prácticas de socialización de información y presentación de informe de manera participativa, práctica del ciclo de PDCA (del inglés plan – do – check – act; esto es planificar – hacer – verificar – actuar). Se espera que ese cambio contribuya efectivamente en la continuidad de las actividades futuras.

El desarrollo del trabajo en forma participativa en un país en donde persiste el individualismo, es una condición necesaria y es efectiva desde el punto de vista de la socialización de las ideas y valores. Al respecto, particularmente el MEC establece que la mayoría de los procedimientos se hagan en forma participativa, en ese sentido los referentes contrapartes tiene la conciencia básica sobre el tema. Sin embargo, hasta ahora en muchos de los casos, solo se orientan o entienden simplemente como una metodología, y frecuentemente confunde que reunir y hablar es trabajo participativo. En este Proyecto se orientó que en práctica los puntos importantes para una acción participativa son: aclarar el propósito específico de la reunión y capacitación; socializar de antemano con los actores partes el plan de procedimiento; reflexionar sobre las actividades realizadas; preparar informe sobre los resultados; y presentar informe incluyendo la evaluación a nivel de MEC y los actores involucrados.

Al principio, las contrapartes sentían como una carga al no estar familiarizados con el ciclo de trabajo de planificar, hacer, verificar o evaluar, actuar o mejorar para aplicar sobre los puntos reflexionados, y hacer conocer los resultados. Sin embargo, los actores involucrados han vuelto capaces y habitual la verificación de los resultados por el proceso continuo de las actividades del proyecto, en ese sentido se notan en ellos los cambios en las conciencias.

#### 5.1.4 Desarrollo de las capacidades

Como se ha mencionado arriba, el Proyecto se ha llevado a cabo enfocando al “trabajo al estilo local” y “trabajo a nivel de terreno”. El involucramiento en la educación es la responsabilidad de la Parte Paraguaya, y casi todas las actividades del Proyecto se llevaron a cabo bajo la iniciativa y el liderazgo de la contraparte desde la perspectiva de que las actividades deben ser realizadas por la Parte Paraguaya. Los técnicos referentes de las 4 Direcciones del MEC fueron asignados a tiempo completos para conformar la Unidad de Gestión Escolar (UGE), y los expertos japoneses han cooperado como asesores en todas las actividades del Proyecto.

Al inicio del Proyecto, por parte de los expertos fueron presentados el Objetivo y Resultados del Proyecto, incluyendo la propuesta de PO de toda la actividad; se han analizados con la contraparte sobre qué, para qué, cuándo y cómo desarrollar durante los 3 años del periodo del Proyecto, y de común acuerdo se ha elaborado el plan detallado. Las principales funciones de los expertos fueron la orientación de las actividades individuales, asesoramiento desde el punto de vista profesional y la confirmación del ciclo PDCA. Las actividades del día a día fueron constante transferencia de tecnología por el entrenamiento en el puesto del trabajo a la contraparte, y al mismo tiempo fue un espacio y tiempo para construir una relación de confianza mutua. El proceso de desarrollo de las actividades específicas del Proyecto en el terreno por parte de los miembros de UGE han contribuidos también en la construcción de la relación de confianza entre los actores de cada Departamento, y al mismo tiempo, fortalecer el vínculo con los expertos. Los miembros de la UGE fueron los moderadores de la Capacitación de Tutores y asesoraron las actividades de monitoreo; y los expertos acompañaron las actividades dando asesoramiento según las necesidades. Se podría decir que la actitud de los expertos de acompañar siempre a los miembros de la UGE es una de la razón por el cual se ha logrado el cambio de conciencia y la apropiación del Proyecto.

En la práctica de las actividades del Proyecto, los miembros de la UGE comprendieron y asimilaron cada una de las actividades relacionadas con la Capacitación de Directores, lo que ha contribuido a que ellos mismos planifiquen y lleven a cabo por sus propias iniciativas la orientación a Tutores de IFD/CRE, Supervisores y Actores de las Escuelas de cada Departamento focalizado. La transferencia de tecnología a través de las actividades del Proyecto se desarrollaron sin inconvenientes uno por la alta capacidad de los cada uno de los miembros que conformaron la UGE. En otras palabras, la suficiente capacidad que lograron los miembros de la UGE de llevar adelante la capacitación por si solos es un gran logro. En el proceso, se reconoce que la relación de confianza mutua fue el importante fuerza impulsora para que la transferencia de tecnología se ha avanzada sin problemas. A continuación se describe las capacidades fortalecidas de cada uno de las contrapartes miembros de UGE y

futuros desempeños que se esperan de ellas.

Miembros de UGE (incluyendo los que salieron)	Transferencia de tecnología y capacidad fortalecida	Desempeños esperados
Mónica Murto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de las tareas según el ciclo de PCDA</li> <li>• Conocimiento sobre PCI y P</li> <li>• Capacidad para desempeñar el rol de moderador en la Capacitación de Tutores</li> </ul>	Elaboración del plan de expansión del PCI en la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, coordinación con otras direcciones, orientación y asesoramientos a los técnicos referentes.
Magdalena Silvero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre monitoreo</li> <li>• Elaboración de los informes y materiales de presentación</li> <li>• Elaboración del manual</li> </ul>	Planificación y ejecución de las capacitaciones a tutores y directores para la difusión del PCI a nivel país, orientación y asesoramiento a los técnicos referentes de la Dirección de Escolar Básica.
Aida Santander		Orientación a los Supervisores y los Técnicos de la Supervisión (elaboración y ejecución del PCI, mejoramiento de monitoreo de las escuelas)
Carmen Duarte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de las tareas según el ciclo de PCDA</li> <li>• Conocimiento sobre PCI y P</li> <li>• Capacidad para desempeñar el rol de moderador en la Capacitación de Tutores</li> </ul>	Planificación y ejecución de las capacitaciones a tutores y directores para la difusión del PCI a nivel país, orientación y asesoramiento a los técnicos referentes de la Dirección de Escolar Básica.

## 5.2 Realización de capacitación de directores por la articulación entre IFD y SATP

En el Paraguay eran escasas la articulación entre los pares y lo mismo pasaba en el nivel departamental. Por lo tanto, en el marco del Proyecto se ha organizado para que los Tutores de IFD/CRE conjuntamente con los Supervisores sean capacitados como formadores de la Capacitación de Directores y para que ellos mismos planifiquen y ejecuten la capacitación. Los IFD/CRE forman parte como institución formadora de docente y las SATP desempeñan como encargados de monitoreo, orientación y asesoramiento a las escuelas. Los Supervisores durante

el monitoreo no sólo verifican la situación actual, sino también es necesario que manejen el contenido y la metodología de capacitación para poder brindar asesoramiento individual a las escuelas. Por lo tanto, a través de la participación de los Supervisores y sus Técnicos en la Capacitación de Tutores además de los Tutores de IFD/CRE, para obtener conocimiento sobre el PEI/PCI y la gestión escolar se ha hecho posible que los Supervisores y sus equipos de técnicos puedan brindar el asesoramiento adecuado y verificar el avance de las tareas en las escuelas, debido a que los mismos comprenden plenamente el contenido y el método de la capacitación antes de visitar a las escuelas para su correspondiente monitoreo.

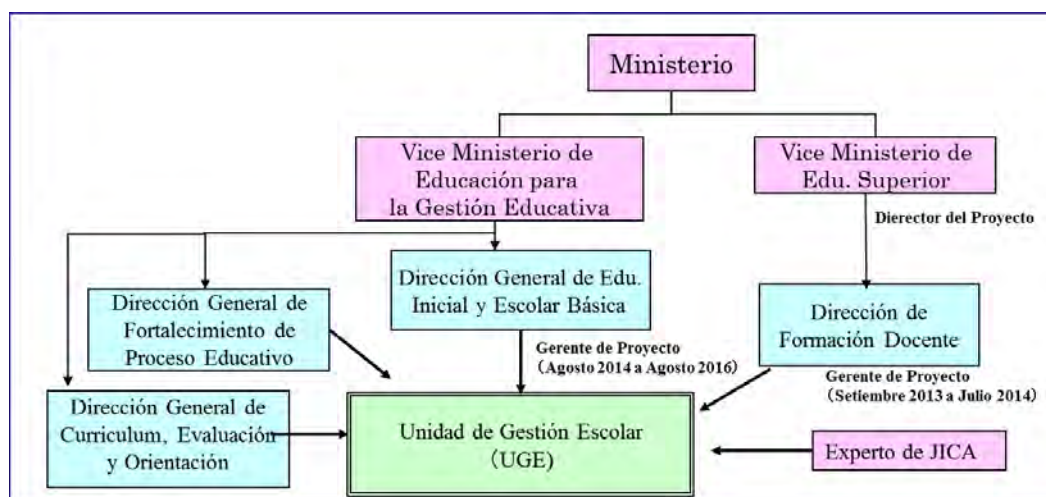
Además, con la mesa de trabajo previamente realizada en articulación y cooperación entre los dos actores de cada región para planificar y ejecutar conjuntamente la Capacitación de Directores, se ha podido modificar el contenido y el método de la capacitación de manera flexible y adaptando a las realidades de cada región, contribuyó a adecuar y mejorar la orientación. En virtud del acuerdo de los IFD/CRE con los Supervisores, varias regiones educativas que realizaron las capacitaciones incluyendo a las escuelas asociadas; por lo tanto, la Meta Superior del Proyecto establecida se ha logrado en el periodo de la cooperación del Proyecto.

En el Estudio de Línea Final también fue demostrado que en las regiones educativas que trabajan los ambos actores articuladamente presentan mayor impacto en la planificación y ejecución del PEI/PCI que en otras regiones. Asimismo ha sido altamente valorado que a través del Proyecto se ha logrado formar la relación de confianza, permanente intercambio de información y establecer sistema de cooperación y coordinación también en otras actividades. El impacto de trabajo articulado y coordinado de los 2 actores responsables de la educación escolar en cada región educativa también ha sido altamente valorado por las autoridades del MEC, y se llegó a recomendar la aplicación de este sistema de trabajo en los otros proyectos y programas del MEC.

### 5.3 Cambio de la estructura organizacional de implementación del Proyecto

En el mes de septiembre de 2013, al inicio mismo del Proyecto se estableció la estructura organizacional de implementación, en su momento la Viceministra del Viceministerio de Educación Superior asume el cargo de la Directora del Proyecto y la Directora General de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel asume el cargo de Gerente del Proyecto, asimismo el Proyecto fue ubicado bajo esta Dirección General. La unidad ejecutora del proyecto fue conformado por 2 técnicos referentes de cada una de las Direcciones del MEC (Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel y la Dirección General de Currículum,

Evaluación y Orientación) asignados a tiempo completo y 1 secretaria, que se denominó Unidad de Gestión Escolar (UGE). El organigrama de implementación es como se muestra en el gráfico siguiente:



Sin embargo, la eliminación de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel por la reestructuración del organigrama del MEC, el Proyecto pasó a depender de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, y el cargo de Gerente del Proyecto también sufrió cambio, asumiendo así la Directora General de la citada Dirección dicho cargo. Los 2 referentes de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel y 1 secretaria fueron a la Dirección de Formación Docente y 2 referentes de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación involucraron sólo en la validación del manual, pasándose a ser personal de a tiempo parcial y por consiguiente la UGE quedaron con 4 técnicas. Posteriormente, 1 referente de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica se ha accedido a la jubilación en el mes de febrero de 2016, 1 referente se trasladó al interior del país; 1 referente de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo se trasladó como jefa administrativa, quedando tan solo 1 referente de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.

A fin de asegurar la ejecución de las actividades del Proyecto, se envió la nota dirigida a la Ministra firmado por el Representante Residente de la JICA para solicitar el refuerzo de personal contraparte a tiempo completo. Por parte del MEC ha nombrado a 5 técnicos pedagógicos dependientes de la Dirección de Escolar básica como contraparte del Proyecto. El nombramiento no fue en carácter exclusivo, sino fue con la finalidad de articular con el Programa Escuela Viva y otros proyectos, y fortalecer los desafíos de la Dirección de Escolar Básica, con miras a garantizar la sostenibilidad del Proyecto y el fortalecimiento de la



transferencia de tecnologías y la capacidad de los recursos humanos.

Además, con el cambio del Ministro de Educación en los principios del mes de mayo de 2016, la Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica, María del Carmen Giménez, quién fue la Gerente del Proyecto, asumió el cargo de Viceministra en el día 1 de junio pasado. Por esta razón, en la fecha 8 de junio ha sido nombrado como nuevo Director General, el Sr. Pablo Rojas; y por consiguiente sucede el cargo de Gerente de Proyecto.

Con la disolución de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel y la reestructuración organizacional del MEC, el Proyecto se tuvo que cambiar su estructura y tuvo que suspender las actividades por unos meses. Por lo tanto, se vio afectado tales como la postergación de las actividades del Proyecto, la suspensión del encuentro de evaluación de finales del año 2014. Sin embargo, al pasar a depender de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica como resultado se ha fortalecido el sistema de cooperación con el Programa de Escuela Viva y la comunicación dentro de la Dirección de Escolar Básica. Por esta razón, el haber logrado el fortalecimiento de los conocimientos y las capacidades, actitudes en el trabajo, la provisión de la muestra de cómo proceder las tareas razonablemente, esto convirtió a ser la plataforma para garantizar la sostenibilidad y la expansión a nivel país después de la finalización del Proyecto.

Además, la técnica que se fue como técnica pedagógica de la SATP del Departamento de Paraguarí, está brindando voluntariamente la orientación sobre el PEI y el PCI en su zona pedagógica, dado que su traslado salió después de pasar por el proceso de la transferencia de tecnología y fortalecimiento de la capacidad. Desde el punto de vista de la expansión a nivel país, esta también será uno de los impactos del Proyecto generado en el Departamento del Paraguarí.

Por otro lado, la comunicación con la Dirección de Formación Docente se ha vuelto difícil por la salida del referente contraparte del Proyecto designado desde la citada Dirección, eso ha generado impacto negativo en el fortalecimiento del sistema de monitoreo del MEC. Aunque en varias oportunidades se ha solicitado a la Dirección de Formación Docente la asignación de referente contraparte del Proyecto a tiempo completo, pero no se ha logrado la reposición por razón de la falta de recursos humanos. Además, fue una lástima no poder contar suficiente apoyo y cooperación de esta Dirección para con el Proyecto.

Como se ha mencionado, en el Paraguay es difícil de mantener la estructura organizacional durante el Proyecto, debido a que ocurre cambio y renuncia de las autoridades del MEC repentinas sea por la situación política del país u otros motivos. Además, las actividades del Proyecto en ciertas medidas podrían afectarse por las actitudes y las ideas de cada una de las autoridades. Por lo tanto, no está de más decir que la construcción de la relación de confianza entre cada una de las autoridades es la clave para el desarrollo de las

actividades. Es importante la comunicación frecuente y la actitud de buscar la comprensión del proyecto, en ese sentido, destinar suficiente tiempo para ello da lugar en el futuro a la buena ejecución de las actividades. También sería necesario hacer un plan de actividades del proyecto, considerando que se necesitan de mayor tiempo que las mismas actividades en el Japón.

#### 5.4 Colaboración y articulación con el Programa Escuela Viva II

El Programa de Fortalecimiento de la Reforma Educativa de la Educación Escolar Básica (conocido como Programa de Escuela VivaII) que se está llevando a cabo actualmente con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), focaliza su apoyo a 1000 escuelas urbanas y 1600 escuelas rurales de EEB de aquellas zonas con mayor población de escasos recursos e indígena del país. Dentro de las actividades están incluidas la orientación sobre el PEI y el PCI, y apunta a las escuelas tanto áreas como asociadas. Por lo tanto, de manera a no generar confusión en las escuelas seleccionadas, desde el inicio el Proyecto ha tenido regularmente las oportunidades de intercambio de informaciones para confirmar los conceptos y los términos de la orientación sobre el PEI y el PCI, dado que hay puntos comunes con este Proyecto que focaliza a todas las Escuelas Áreas de los 4 Departamentos, tales como las escuelas focalizadas y el contenido de asistencia. Además, con respecto al manual del PEI/PCI también se ha compartido desde la fase del borrador, se ha considerado y reflejado las opiniones de ellos, y se ha incluido en el manual el tema PA que se aborda el Programa Escuela Viva, y así se ha elaborado en cooperación conjunta. Desde el punto de vista del recorte presupuestario y a fin de evitar la superposición de las actividades del Proyecto, se ha hecho la coordinación de agenda de los viajes de los funcionarios del MEC, poniendo en práctica las actividades en terreno de forma conjunta.

Dado que la articulación con el citado Programa es esencial, la estructura organizacional del Proyecto ha pasado a formar parte de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, y las actividades fueron realizadas en articulación con el mencionado Programa. Con respecto al PCI en particular, los miembros de la Unidad del Proyecto realizaron la capacitación incluso en los Departamentos que no fueron focalizados en el Proyecto, como el caso del citado Programa, y de esa forma se logró la elaboración del PCI en las 140 escuelas focalizadas del Programa de Escuela Viva.

De esta manera y por el efecto sinérgico de la cooperación y articulación entre estos dos Proyecto y Programa, ha contribuido a la expansión del PEI/PCI a nivel país, no sólo en los 4 Departamentos focalizados. Además, es un gran logro el haber implementado en todo el país la misma orientación como MEC, mediante la unificación de la orientación y los formatos de PEI/PCI de los proyectos y programas, y la compilación en el manual.

## 5.5 Construcción de la red de comunicación y el sistema de articulación aprovechando la aplicación SNS y Nube

En el Paraguay se utilizan las aplicaciones de Facebook, WhatsApp y SNS como medios de comunicación. Esto se debe a que es posible comunicarse a través de la señal de Smartphone (teléfono táctil), a pesar de que en algunos lugares la señal y el acceso a internet son inestables o no llegan lo suficientemente. Por lo tanto, este Proyecto ha creado una cuenta de Facebook con el propósito de presentar y proveer información sobre las actividades del Proyecto, y ha configurado para que los actores tanto de los niveles central y departamental puedan acceder con facilidad. Asimismo, también abrió para que pueda visitar el público en general. Este medio se ha convertido en una motivación y estimulación de las actividades mediante la presentación y publicación de las fotografías de las actividades realizadas en el marco del Proyecto con su texto explicativo; presentación de las actividades de los Supervisores, Tutores de IFD/CRE y las escuelas con sus respectivas fotografías lo que posibilitó la socialización de información y difusión de las actividades de otras regiones y zonas educativas.

Se creó el grupo de WhatsApp por cada Departamento, y de esa forma construyó una red de comunicación y sistema de articulación entre actores. Al crear el contacto grupal por parte de la Unidad del Proyecto, se ha hecho posible hacer conocer a todos los actores departamentales (Tutores de IFD/CRE, Supervisores y Técnicos de la Supervisión, Coordinadores de la CDSE, etc.). Las consultas y las discusiones de los actores departamentales también se hacen por medio del SNS, que dieron lugar a mejorar el desarrollo de las actividades y aclarar las dudas al hacer partícipe a todos los involucrados en las discusiones.

El envío de documentos oficiales se utilizan correo electrónico y/o fax, e incluso se comparten también por SNS adjuntando documento escaneado, lo que posibilitó la agilidad de comunicación y la respuesta, y mejor fluidez en el desarrollo de las actividades del Proyecto. Por otra parte, la creación de un espacio de discusión en la red de contactos a través del SNS en el que participan unas 150 personas, quienes todos son actores de los 4 Departamentos, ha promovido mayor acercamiento y fortalecimiento de la relación de confianza entre ellos.

Dentro de la Unidad del Proyecto se utilizan el Dropbox que es un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube que permite guardar y compartir los materiales elaborados por cada una de las contraparte, tales como planes, informes, borrador de capacitación y orientación, materiales didácticos de la capacitación, etc. En cualquier momento uno puede acceder los archivos desde su computadora para poder editar el archivo según sus necesidades. A través del almacenamiento de los archivos en la cuenta de Dropbox, se hizo más eficiente las tareas dentro de la Unidad. Incluso durante la estadía en Japón de los expertos,

igual permitieron acceder a los archivos para corroborar el avance de las tareas.

## 5.6 Articulación con otros proyectos de la JICA

El Proyecto corresponde al “Programa de asistencia a la autogestión de los pequeños productores” en el Paraguay, con el enfoque de formar una educación adecuada al contexto local y la promoción del desarrollo de los recursos humanos involucrados en el desarrollo de la región. Por esta razón se ha intercambiado información y articulación con otros proyectos que están dentro del mismo programa de asistencia de la JICA en Paraguay.

El Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Integrada de la Cuenca del Lago Yguazú (Plan Yguazú Porá) promueve el enfoque de la gestión de la cuenca con la extensión de la práctica de forestación/reforestación y la agricultura amigable al medio ambiente conjuntamente con la cooperación de los productores de la zona aledaña al lago y los diversos organismos pertinentes. Para este Proyecto que busca el desarrollo educativo al contexto local y el Plan Yguazú Porá que busca difundir la acción aprovechando las instituciones educativas locales acordaron que es eficaz para ambos articular las acciones para preservar el medio ambiente, reactivar la comunidad y avanzar con el desarrollo rural, dado que ambos tienen una misma área de influencia de cooperación. La articulación de actividades se inició con el intercambio de opiniones, y se llevaron a cabo jornadas de estudio de casos sobre situación actual sobre el tema de preservación de medio ambiente en la cuenca del Lago Yguazú y el desarrollo económico de la comunidad junto con los expertos del Proyecto y las contrapartes. Además, 2 contrapartes del Proyecto participaron en la Expo Yguazú Porá y visitaron las actividades en el terreno.

Al llevarse a cabo estas actividades en articulación, ha dado lugar a la solicitud del envío del Voluntario Japonés para la Cooperación con el Extranjero (JOCV) que apoye las actividades en la escuela focalizada del Proyecto que están en la misma área de influencia. Como resultado, se ha enviado un voluntario a una escuela área del Distrito de Yguazú del Departamento de Alto Paraná, y ese voluntario está enseñando a los niños las actividades de reforestación como un proyecto comunitario como parte de la educación ambiental.

El “Proyecto de Desarrollo Rural para el Fortalecimiento del Sistema de Gestión Territorial en Itapúa y Caazapá (Proyecto KATUPYRY) también tiene el mismo Departamento focalizado con este Proyecto y debido a que está planificando actividades de difusión de la preservación ambiental y mejoramiento de vida aprovechando las escuelas, se ha intercambiado opiniones e información, y cooperaron para intermediar la articulación entre las contrapartes del nivel departamental de ambos proyectos. Además, se ha proveído de los materiales didácticos que pueden ser utilizados para la actividad escolar, tales como la visita al campo para conocer las actividades, exploración de los recursos locales disponibles para

aprovechar en las actividades educativas adecuadas al contexto local, presentación en la Capacitación de Tutores del Proyecto los materiales elaborados por el Proyecto KATUPYRY, entre otros. Como resultado, contribuyó para avanzar en la elaboración del PC sobre mejoramiento de vida y educación nutricional en las escuelas del mismo Departamento.

A través de la articulación con otros proyectos de la JICA se ha podido dar el primer paso en las actividades pedagógicas adecuadas al contexto local, o sea para conocer los recursos de la comunidad y los materiales didácticos disponibles, cómo aprovechar en la educación escolar, y hacer que conozcan sobre las fortalecer de la comunidad, actividades de la comunidad, organismos que trabajan en la comunidad como ideas para planificar el PC.

#### 5.7 Articulación con Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero (JOCV)

Fueron solicitados los JOCV con el propósito de lograr la articulación con las actividades locales, y fueron enviados a las escuelas focalizadas del Proyecto para que ellos apoyen en las actividades comunitarias, a fin de promover las actividades pedagógicas al contexto local ha uniendo las escuelas, comunidad local y distintas organizaciones. A fin de articular con este Proyecto y también con el Pla Yguazú Porá que se mencionó anteriormente, se consideró con el Oficial de Planificación (Voluntario) de la Oficina de JICA en Paraguay sobre el envío de JOCV en el Departamento de Alto Paraná, que es el área de influencia de ambos proyectos, y se recomendó la escuela área de asignación. Como resultado, un voluntario de especialidad “Desarrollo Comunitario” fue asignado en la Escuela Mariscal Solano López del Distrito de Yguazú del Departamento de Alto Paraná, y está apoyando en las actividades de plantación de árboles como parte de la educación ambiental.

## 6. Recomendaciones para la sostenibilidad

### 6.1 Expansión a nivel nacional por los Técnicos de la Dirección de Escolar Básica del MEC

Se recomienda que la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, encargada del tema PEI en el MEC lidere y siga promoviendo el PCI a nivel país que es una nueva herramienta de la gestión escolar. El Proyecto ha trabajado en articulación, cooperación y coordinación dentro de la Dirección de Educación Básica, logrando transferir los conocimientos sobre el PEI/PCI a todos los Técnicos de la citada Dirección, por lo que ya cuentan con los recursos humanos suficientemente capacitados para realizar el proceso de capacitación.

Los Técnicos de la Dirección de Educación Básica serían capacitadores para capacitar a los Supervisores y los Técnicos de la Supervisión y a los Tutores de IFD que a su vez serían los Tutores de la Capacitación de Directores a nivel país. Las Técnicas referentes contrapartes que fueron capacitadas a través de las actividades del Proyecto liderarían y acompañarían a los demás Técnicos de la Dirección de Educación Básica. Además, sería importante coordinar y articular permanente con la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo del cual dependen los Supervisores y los Técnicos de la Supervisión, y la Dirección de Formación Docente que tiene a su cargo los IFD.

Además, en paralelo con la Capacitación de Tutores y la Capacitación de Directores, se propone manejar el porcentaje de tenencia de PEI/PCI a nivel de departamento y región educativa, para poder analizar y tomar las medidas necesarias en cooperación con la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo para aquellas regiones que presentan cierto retraso en sus actividades; y trabajar en el fortalecimiento de la capacitación en el IFD en cooperación con la Dirección de Formación Docente.

Se recomienda que cuando los Tutores de cada Departamento del país van a realizar la Capacitación de Directores, que no sólo sea dirigida a los Directores y Vicedirectores de las instituciones educativas, sino también expandir la capacitación de PEI/PCI abarque también a los Coordinadores Pedagógicos, Directores y Docentes de las Escuelas Asociadas.

### 6.2 Continuidad de la planificación y la ejecución de la Capacitación de Directores en articulación entre IFD y SATP

Como se ha mencionado, dado que la planificación y la ejecución de la Capacitación de Directores en articulación entre el IFD y la SATP está dando importantes resultados, se recomienda que en los Departamentos focalizados del Proyecto se mantenga esa estructura organizacional de trabajo y aprovechar esa misma estructura al momento de expandir dicha

experiencia a otros Departamentos del país. Para tal efecto, es esencial construir el sistema de comunicación y articulación estrecha entre las direcciones involucradas del nivel central del MEC. En ese sentido, se propone el nombramiento del personal responsable para que el mismo pueda cumplir con las tareas de manera responsable.

También es necesario continuar apoyando a los IFD/CRE cuyos distritos tienen una baja tenencia del PEI/PCI. Además, se recomienda que se analice incluir las clases teóricas y prácticas de los temas PCI y PC incluidos en el PEI en los IFD, no sólo para los docentes en servicio, sino incluso para los de formación inicial.

### 6.3 Aprovechamiento del manual de PEI/PCI y el material de referencia del PC

El manual del PEI/PCI y el material de referencia del PC se distribuyeron también en todas las CDSE y los IFD/CRE de todo el país. Se distribuirán un ejemplar por cada uno de los 40 Técnicos de la Dirección de Escolar Básica quienes son los responsables de la expansión del PEI/PCI, asimismo también a la Dirección de Formación Docente, Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, Dirección General de Educación Superior y otras direcciones pertinentes del MEC. Además, se proporcionaron los datos digitales de manera a posibilitar la impresión adicional, el ajuste para la aplicación en la educación inicial y superior según las necesidades. Se espera que se lleve a cabo la capacitación en general aplicando efectivamente estos materiales didácticos como herramientas de gestión escolar unificada en el país.

## 7. Modificaciones en la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM)

### 7.1 Modificación (PDM1)

Con la modificación de la PDM se establecieron las metas que no tenían en la versión de la PDM (0) firmado en la reunión (abril de 2013) y modificaron los indicadores del Resultado 3 para que los mismos sean medibles. La PDM (1) con todas las modificaciones mencionadas fue aprobado a nivel del Comité de Coordinación Conjunta en el mes de noviembre de 2014.

#### (1) Motivo de la modificación

Se establecieron las metas de los indicadores en función a la situación actual, debido a que los indicadores de la Meta Superior y el Objetivo del Proyecto no estaban establecidos. Además, los indicadores del Resultado 3 se modificaron por los indicadores medibles que ajuste a la realidad.

#### (2) Contenidos modificados

##### ➤ Definición de la meta en números que aún no fue definida.

###### ■ Meta Superior

Indicador 1: 50% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI.

Indicador 2: 70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.

###### ■ Objetivo del Proyecto

Indicador 1: 70% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI.

Indicador 2: 70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.

##### ➤ Modificación del Indicador 3-1 y su Medio de Verificación

###### ■ Antes de la modificación

Indicador 3-1: Cantidad de consultas atendidas por los IFD/CRE y las Supervisiones sobre las inquietudes de las escuelas.

Medios de Verificación: Registro de atención de consultas de los IFD/CRE y los Supervisores.

###### ■ Después de la modificación

Indicador 3-1-1: Cantidad de informe de capacitación presentado por los IFD/CRE a la Dirección de Formación Docente.

Indicador 3-1-2: Cantidad de informe de monitoreo presentado por los Supervisores a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.

Medios de Verificación: Cantidad de informe de capacitación y monitoreo recibido en el MEC.



## 8. Registro de las Reuniones de Comité de Coordinación Conjunta

### 8.1 Primera Reunión del Comité de Coordinación conjunta

#### (1) Resultado

Fecha/Hora	14 de noviembre, 2013 (9:00-11:00)
Local	Sala de reunión en el primer piso de Ministerio de Educación y Cultura
Temas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de las actividades del Proyecto (Setiembre 2013 –Noviembre 2013) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de la Unidad de Gestión Escolar</li> <li>• Estudio de línea de base</li> <li>• Presentación del plan de actividades del Proyecto</li> </ul> </li> <li>2. Presentación de la misión de la JICA</li> <li>3. Acuerdo de conformación de los miembros de la UGE</li> <li>4. Contrapartida de parte paraguaya y japonesa</li> <li>5. Reorganización de las Coordinaciones y Supervisiones de Departamentos Focalizados</li> <li>6. Tiempo de encuentro del CCC</li> </ol>
Participantes	<p><b>Parte Paraguaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerardo Gómez, Vice Ministro de Educación Superior</li> <li>• Cristina Invernizzi, Directora General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel</li> <li>• María del Carmen Giménez, Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica</li> <li>• Juan Déniz, Director General de Fortalecimiento de Proceso Educativo</li> <li>• María Gloria Ferreira, Directora General de Currículum, Evaluación y Orientación</li> <li>• Equipo de la Unidad de Gestión Escolar (UGE)</li> </ul> <p><b>Parte Japonesa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Shinichiro Tanaka, Líder de la Misión de la JICA</li> <li>• Norihiko Chujo, Miembro de la Misión de la JICA</li> <li>• Suguru Nakane, Representante Adjunto de la JICA Paraguay</li> <li>• Mirian Ponillaux, Funcionaria de la JICA en Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Experta de la JICA</li> </ul>

#### (2) Contenidos

- ✓ Acuerdo de Conformación de los miembros de la UGE
 

Se acordó la conformación de la UGE según establece en el Registro de Discusiones firmado en fecha 25 de abril de 2013. Y además se acordó la incorporación de dos técnicas referentes de la Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación.
  
- ✓ Contrapartida de la parte paraguaya y japonesa
 

Se acordó también un vehículo proveído por la JICA exclusivamente para el Proyecto, con despacho y designación de un chofer por parte del MEC. Según necesidad, la contrapartida paraguaya deberá asignar un vehículo más, con chofer y combustible para realizar las tareas en los departamentos focalizados.
  
- ✓ Reorganización de coordinaciones y supervisiones de departamentos focalizados
 

Se tiene previsto el llamado a concurso a nivel nacional y el Objetivo es para garantizar el perfil adecuado de los coordinadores y supervisores y así la calidad educativa. Este concurso no interferirá al desarrollo normal del Proyecto.
  
- ✓ Periodicidad de la reunión del CCC
 

El CCC acordó que la reunión a nivel de Comité se hará dos veces al año (a mediados y fin del año).
  
- ✓ Otros
 

El CCC acordó sistematizar todos los elementos encontrados durante la implementación del Proyecto, de modo a transferir las experiencias.

La duración del proyecto es 3 años, iniciando el 8 de setiembre de 2013 y culminando el 7 de setiembre de 2016.

## 8.2 Segunda Reunión del Comité de Coordinación Conjunta

### (1) Resultado

Fecha/Hora	15 de julio, 2014 (8:00-11:00)
Local	Sala de reunión en el primer piso del Ministerio de Educación y Cultura
Temas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de las actividades del Proyecto (Diciembre 2013 – Junio 2014)           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste y Elaboración del Manual del PEI/PCI</li> <li>• Capacitación sobre el PEI</li> </ul> </li> <li>2. Presentación del plan de actividades del Proyecto</li> <li>3. Asuntos de discusión           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrapartida de la parte paraguaya y japonesa</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vehículo</li> <li>- Gastos</li> <li>• Definición de la situación de las técnicas del Currículum</li> <li>• Estructura del Proyecto. Funciones</li> <li>• Organigrama del Proyecto</li> <li>• Nominación de la Gerencia del Proyecto</li> <li>• Esquema de sostenibilidad del Proyecto</li> </ul>
Participantes	<p><b>Parte Paraguaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerardo Gómez, Vice Ministro de Educación Superior</li> <li>• Myrian Mello, Vice Ministra de Educación para la Gestión Educativa</li> <li>• Sindy Sánchez, Directora de Formación Docente</li> <li>• Mónica Miede de Echagüe, Directora de Educación Escolar Básica</li> <li>• Juan Déniz, Director General de Fortalecimiento de Proceso Educativo</li> <li>• María Gloria Ferreira, Directora General de Currículum, Evaluación y Orientación</li> <li>• Equipo de la Unidad de Gestión Escolar (UGE)</li> </ul> <p><b>Parte Japonesa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keisuke Ito, Representante Adjunto de la JICA en Paraguay</li> <li>• Mirian Ponillaux, Funcionaria de la JICA en Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Experta de la JICA</li> <li>• Go Kimura, Experto de la JICA</li> </ul>

(2) Contenido

✓ Referente a las capacitaciones

El CCC acuerda dejar la capacidad instalada a nivel local y certificar las capacitaciones de manera a dignificar la carrera docente, introducir la cultura de la planificación. Temas de capacitación, coordinar entre las Direcciones del MEC.

✓ Contrapartida de la parte paraguaya y japonesa

El CCC acordó que desde el MEC se solicite por medio de notas las necesidades a la JICA, de tal forma a gestionar la provisión de combustible y vehículo para dar continuidad a las actividades del Proyecto, no así, respecto a salario y viático de los técnicos.

✓ Estructura del proyecto

Se acuerda además, que el MEC conjuntamente con la Consultora de la JICA realizar ajustes de la estructura del proyecto. La Dirección de Formación Docente pasa a ser

Gerencia del Proyecto, asumiendo los mismos roles con anterioridad.

✓ Participación de los técnicos de Currículum

El CCC acordó como función de la Dirección de Currículum sea la revisión técnica del material elaborado, respecto al Proyecto Educativo Institucional y Proyecto Curricular Institucional, de acuerdo a las necesidades.

✓ Comunicación con la gerencia y directorio del proyecto

El CCC acordó comunicación fluida y permanente entre la Gerente y la Coordinadora de la de Unidad Gestión Escolar.

### 8.3 Tercera Reunión del Comité de Coordinación Conjunta

(1) Resultados

Fecha/Hora	19 de noviembre, 2014 (9:00-11:00)
Local	Sala de reunión en el primer piso del Ministerio de Educación y Cultura
Temas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de las actividades del Proyecto (Julio 2014 –Noviembre 2014) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación del PCI</li> <li>• Capacitación del PCI</li> <li>• Monitoreo de actividades</li> </ul> </li> <li>2. Presentación del cronograma de actividades del Proyecto en 2015</li> <li>3. Presentación de la Misión</li> <li>4. Asuntos de discusión <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo de reorganización de la estructura del Proyecto</li> <li>• Determinación de las metas del Proyecto</li> <li>• Contrapartida de parte paraguaya y japonesa en 2015</li> <li>• Establecimiento de la reunión periódica con el gerente del Proyecto</li> </ul> </li> </ol>
Participantes	<p><b>Parte Paraguaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myrian Mello, Vice Ministra de Educación para la Gestión Educativa</li> <li>• María del Carmen Giménez, Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica</li> <li>• Lidia Belloso, representante de la Dirección General de Fortalecimiento de Proceso Educativo</li> <li>• María Gloria Ferreira, Directora General de Currículum, Evaluación y Orientación</li> <li>• Equipo de la Unidad de Gestión Escolar (UGE)</li> </ul> <p><b>Parte Japonesa:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shinichiro Tanaka, Líder de la Misión de la JICA</li> <li>• Takuya Hakoda, Miembro de la Misión de la JICA</li> <li>• Keisuke Ito, Representante Adjunto de la JICA en Paraguay</li> <li>• Mirian Ponillaux, Funcionaria de JICA en Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Experta de JICA</li> </ul>
--	---

(2) Contenido

✓ Modificación de la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM: Project Design Matrix)

➤ Definición de la meta en números que aún no fue definida.

Establecer la meta en número específico en función a las realidades visualizada en este un año de implementación del Proyecto.

■ Meta Superior

Indicador 1: 70% de las escuelas básicas cuentan con el PCI incluido en el PEI.

Indicador 2: 70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.

■ Objetivo del Proyecto

Indicador 1: 70% de las escuelas áreas de la escolar básica cuentan con el PCI incluido en el PEI.

Indicador 2: 70% de las actividades planificadas en el PCI, fueron ejecutadas.

➤ Modificación del Indicador 3-1 y su Medio de Verificación

Se modifica por los elementos que conducen a mejorar el logro del Resultado 3, debido a que el contenido del registro de atención de consultas no necesariamente conducen al logro del citado Resultado, y asimismo esa cantidad de consultas no puede ser un indicador adecuado.

■ Antes de la modificación

Indicador 3-1: Cantidad de consultas atendidas por los IFD/CRE y Supervisiones sobre las inquietudes de las escuelas.

Medios de Verificación: Registro de atención de consultas de los IFD/CRE y los Supervisores.

■ Después de la modificación

Indicador 3-1-1: Cantidad de informe de capacitación presentado por los IFD/CRE a la Dirección de Formación Docente.

Indicador 3-1-2: Cantidad de informe de monitoreo presentado por los Supervisores a la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo.

Medios de Verificación: Cantidad de informe de capacitación y monitoreo recibido en el MEC.

- ✓ Estructura organizacional adecuada del Proyecto
 

Con el cambio de la estructura organizacional del MEC, pasar la Gerencia del Proyecto de la Dirección General de Instituciones de Formación Profesional de Tercer Nivel a la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica dependencia que tiene la función operativa.

Asignar a tiempo completo por lo menos un técnico referente de la Dirección de Formación Docente.
  
- ✓ Asignación presupuestaria necesaria y suficiente
 

La Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica asignará el presupuesto necesario para que no afecte negativamente al desarrollo del presente Proyecto. Asegurar el desembolso de los viáticos de los técnicos en tiempo y en forma.
  
- ✓ Reunión periódica para asegurar la comunicación
 

Organizar semanalmente la reunión entre el Gerente y el Experto del Proyecto, a fin de lograr una articulación efectiva a nivel del Proyecto.

#### 8.4 Cuarta Reunión del Comité de Coordinación Conjunta

##### (1) Resultados

Fecha/Hora	31 de julio, 2015 (10:00-12:00)
Local	Sala de reunión en el primer piso del Ministerio de Educación y Cultura
Temas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de las actividades del Proyecto (Julio 2014 –Noviembre 2014)           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Manual del PEI/PCI</li> <li>• Capacitación sobre PCI</li> <li>• Monitoreo sobre PEI/PCI</li> </ul> </li> <li>2. Presentación del cronograma de actividades del Proyecto en 2015</li> <li>3. Asunto de discusión           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de monitoreo por Supervisores a Escuelas</li> <li>• Plan de Difusión de PEI/PCI a nivel nacional</li> </ul> </li> </ol>
Participantes	<p><b>Parte Paraguaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myrian Mello, Vice Ministra de Educación para la Gestión Educativa</li> <li>• María del Carmen Giménez, Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica</li> <li>• María Gloria Ferreira, Directora General de Currículum, Evaluación y Orientación</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arnaldo Liussi, Director de Supervisión Educativa</li> <li>• Isabel Espínola, Representante de la Dirección de Formación Docente</li> <li>• Equipo de la Unidad de Gestión Escolar (UGE)</li> </ul> <p><b>Parte Japonesa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mirian Ponillaux, Funcionaria de la JICA en Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Experta de la JICA</li> <li>• Go Kimura, Experto de la JICA</li> </ul>
--	--

(2) Contenido

✓ Método de monitoreo por supervisores a escuelas

Se acordó incorporar el monitoreo del PEI-PCI al Plan Operativo Anual (POA) de las Supervisiones Educativas.

Se acordó difundir el Manual de Procedimientos para Supervisores una vez terminado y validado por el Consejo de Directores Generales.

Se acordó respaldar los operativos de monitoreo con documentos desde la dirección correspondiente que validen su importancia.

✓ Plan de difusión de PEI/PCI a nivel nacional

Se acordó difundir la Resolución del PCI a través de la Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo así como también a través de la TV Pública, radios comunitarias y la Dirección de Comunicaciones del MEC.

✓ Fecha de próxima reunión de ccc

Se menciona que según la planificación para el año 2015, la siguiente reunión de Comité de Coordinación Conjunta será en el mes de Octubre próximo. La Viceministra Myrian Mello solicita se consensue la fecha teniendo en cuenta los compromisos de las autoridades ministeriales.

## 8.5 Quinta Reunión del Comité de Coordinación Conjunta

(1) Resultado

Fecha/Hora	23 de febrero, 2016 (9:30-12:00)
Local	Sala de reunión en el primer piso del Ministerio de Educación y Cultura
Temas	<p>1. Informe de las actividades del Proyecto (Agosto 2015 –Noviembre 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativo de Monitoreo</li> <li>• Jornada de Capacitación para tutores de los IFD</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances de elaboración del Manual del PEI/PCI</li> </ul> <p>2. Presentación del cronograma de actividades del Proyecto en 2016</p> <p>3. Asuntos de discusión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación y distribución de Manual del PEI/PCI</li> <li>• Certificados para los participantes de capacitaciones</li> <li>• Contrapartida de parte paraguaya y japonesa en 2016</li> <li>• Resultado Esperado 4 en PDM</li> <li>• Difusión de Información</li> </ul>
Participantes	<p><b>Parte Paraguaya:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerardo Gómez, Vice Ministro de Educación Superior</li> <li>• María del Carmen Giménez, Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica</li> <li>• María Gloria Ferreira, Directora General de Currículum, Evaluación y Orientación</li> <li>• Arnaldo Liussi, Director de Supervisión Educativa</li> <li>• Equipo de la Unidad de Gestión Escolar (UGE)</li> </ul> <p><b>Parte Japonesa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hideyuki Yoshida, Representante Residente de la JICA en Paraguay</li> <li>• Mirian Ponillaux, Funcionaria de la JICA en Paraguay</li> <li>• Masayo Otani, Experta de JICA</li> </ul>

(2) Contenido

✓ Aprobación y Distribución de Manual del PEI/PCI

Se acordó enviar a la Dirección General de Currículum, Orientación y Evaluación para su validación. Además el Director del Proyecto Viceministro Gerardo Gómez solicitó la distribución en formato digital a través de la página web del MEC para que pueda estar al alcance de todos los interesados. La Gerente del Proyecto Directora General de Educación Inicial y Escolar Básica María del Carmen Giménez comentó sobre la posibilidad de distribuir el material terminado a otros departamentos no focalizados por el Proyecto, a través del fondo de la Escuela Viva II.

✓ Certificados para los participantes de capacitaciones

Se acordó certificar a los participantes de las capacitaciones realizadas por los IFDs en los diferentes departamentos focalizados con 300 horas pedagógicas a través de la previa presentación de proyectos.



✓ **Contrapartida de la Parte Paraguaya**

La Gerente del Proyecto aseguró realizar las actividades planificadas articulando con otras actividades correspondientes a escolar básica, las salidas a los departamentos focalizados se realizarían en la segunda quincena de marzo. Comentó la importancia de cooperar con los diferentes trabajos del MEC para así poder llegar a las escuelas con una Mirada integral. Así también recalco la continuidad de todos los proyectos con la iniciativa y Buena gestión de supervisores pedagógicos, directivos y docentes.

✓ **Resultado esperado 4 del PDM**

Se acordó insertar los roles y responsabilidades de cada actor educativo en el Manual de Fortalecimiento de la Gestión Escolar. Y a través de una resolución ministerial o de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, poner el Manual en vigencia para validarlo como un documento oficial del MEC.

✓ **Difusión de Información**

Se acordó difundir informaciones sobre la planificación de los proyectos de la gestión escolar para todo el país a través de la prensa escrita así como también a través de radios comunitarias, pagina web del MEC y la Dirección de Comunicaciones del MEC. Se ha acordado que en todas las actividades del proyecto (capacitación, monitoreo, difusión, etc.) se mencionará Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Escolar y Adecuación del Currículum al Contexto Local, de manera a institucionalizar las actividades como propias del MEC.

## 8.6 Sexta Reunión del Comité de Coordinación Conjunta

La reunión de CCC no tuvo realizar con el motivo de inconveniencia de autoridades pero mantuvieron una serie de discusiones con respecto a los resultados y el plan de sostenibilidad del Proyecto y acordaron los asuntos mencionados en el documento firmados por la Vice Ministra de Educación para la Gestión Educativa y el Representante Residente de la JICA en Paraguay Sr. Hideyuki Yoshida. Los acuerdos son los siguientes;

✓ **Foro Departamental de Buenas Prácticas**

Se realizaron Foros Departamentales en el que se presentaron experiencias pedagógicas desarrolladas en las escuelas de los Departamentos focalizados, en el marco de la implementación de proyectos y estrategias en las escuelas focalizadas por el Proyecto en conjunto con las instituciones focalizadas por el Programa Escuela Viva II, con el involucramiento de estudiantes, docentes, directivos, padres de

familias, equipos técnicos de supervisiones y tutores de Institutos de Formación Docente (IFDs) .

✓ **Productos del Proyecto**

(1) Manual sobre Proyecto Educativo Institucional (PEI) y PCI

El Manual de Orientación para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar fue impreso en 1,580 (Mil quinientos ochenta) ejemplares en total. Así también se cuenta en formato digital 2,200, discos compactos (CDs).

(2) Guía para la elaboración del Proyecto Comunitario (PC)

El Proyecto elaboró la Guía de Elaboración del Proyecto Comunitario e imprimió 500 copias para las Escuelas Áreas, las Supervisiones Pedagógicas y los IFD/CRE de los Departamentos Focalizados, a fin de brindar soporte en la elaboración e implementación del Proyecto Comunitario.

✓ **Adquisición de equipamientos**

Los equipamientos adquiridos por JICA serán entregados a la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica para asegurar la sostenibilidad del Proyecto. Los equipamientos donados son los siguientes:

Nº	Equipamiento	Cantidad	Fecha de adquisición	Lugar instalado	Estado
1	Notebook ACER E1-531-4650 (Windows 10)	1	26/09/2013	Oficina de Proyecto en Dirección General de EEB	Muy bueno
2	Proyector SONY VPL-DX100	1	21/10/2013	Oficina de Proyecto en Dirección General de EEB	Muy bueno

✓ **Plan de Sostenibilidad del Proyecto**

El periodo del Proyecto culminará el día 7 de setiembre 2016 oficialmente según el convenio firmado por ambos países. Al término del Proyecto, el MEC realizará la difusión de los resultados obtenidos del Proyecto a todo el país. El plan de sostenibilidad del Proyecto es el siguiente:

- El equipo técnico pedagógico de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica estará conformado por formadores capacitados para realizar los talleres sobre PCI a nivel país.

- Se imprimirá y entregará los Manuales de orientación para fortalecimiento de la gestión escolar a todas las escuelas del país.
- Se capacitará sobre PEI/PCI a los supervisores educativos y técnicos pedagógicos, tutores de Institutos de Formación Docente, directores y vicedirectores de escuelas a nivel país desde el mes de agosto 2016 en cada departamento geográfico.
- Se realizarán los monitoreos correspondientes sobre PEI/PCI a cargo de las Supervisiones Pedagógicas según el calendario escolar y a través de las orientaciones de la Dirección General de Fortalecimiento de Proceso Educativo.
- La matriz del Manual de Orientación para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar (versión PDF y versión impresa) se entregará al Viceministerio de Educación para la Gestión Educativa.

✓ Sugerencias

Considerando las múltiples actividades que lleva adelante la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, y la cantidad de funcionarios que dependen de la misma, se sugiere que los bienes utilizados en el marco del Proyecto así como la camioneta donada por JICA queden en la misma dirección.

## 9. ANEXOS

Anexo 1: Manual de Orientación para el Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Anexo 2: Guía de Orientación para el Fortalecimiento de Proyecto Comunitario

Anexo 3: PDM 1

Anexo 4: Minutas de Discusiones del CCC (Primera- Sexta Reunión)

Anexo 5: Fotografías del Proyecto





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>



**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.

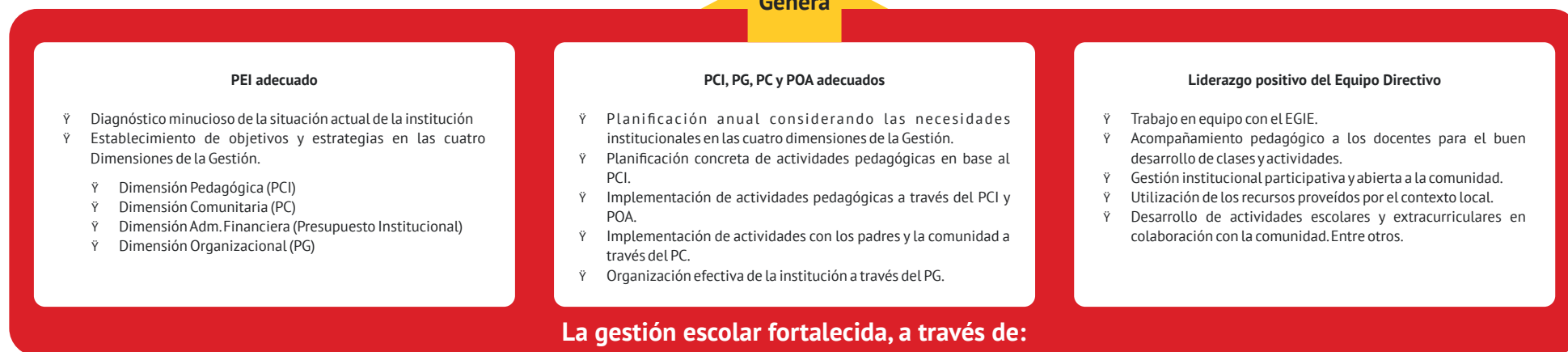
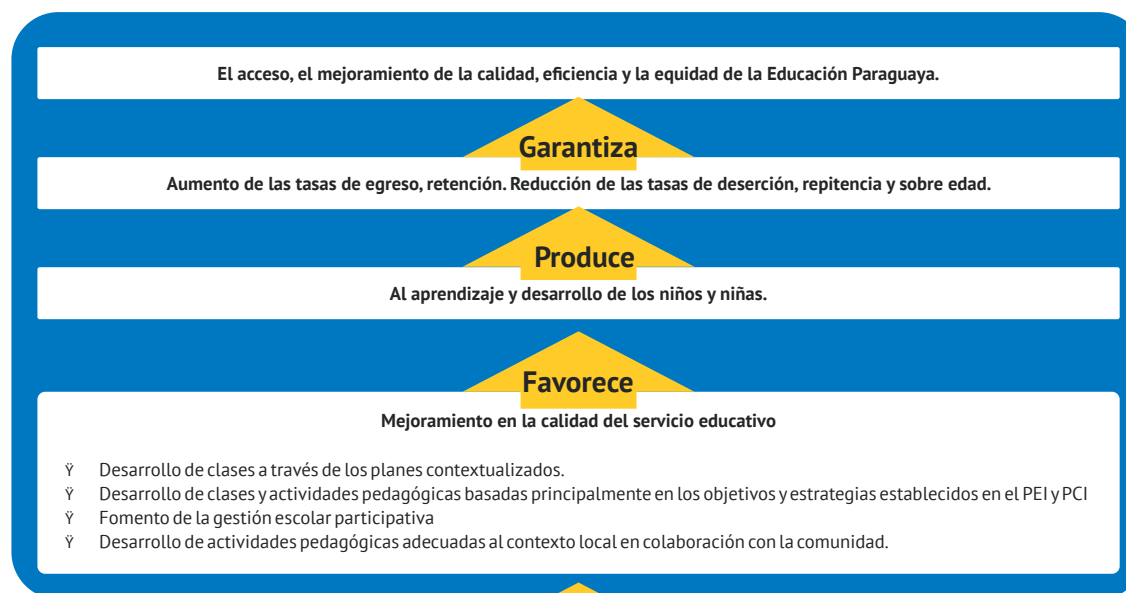
Para la elaboración del material se conformó un equipo técnico integrado por referentes de la Dirección General de Educación Inicial y Escolar Básica, Dirección General de Fortalecimiento del Proceso Educativo, Dirección de Formación Docente y Dirección General de Currículum, Evaluación y Orientación, 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.

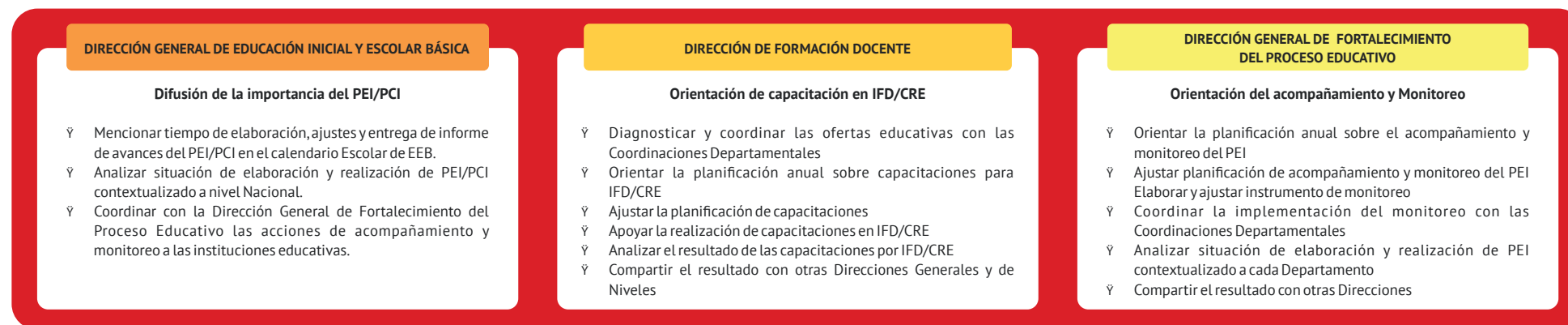
# RESULTADOS ESPERADOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MEDIANTE UNA BUENA PLANIFICACIÓN EDUCATIVA



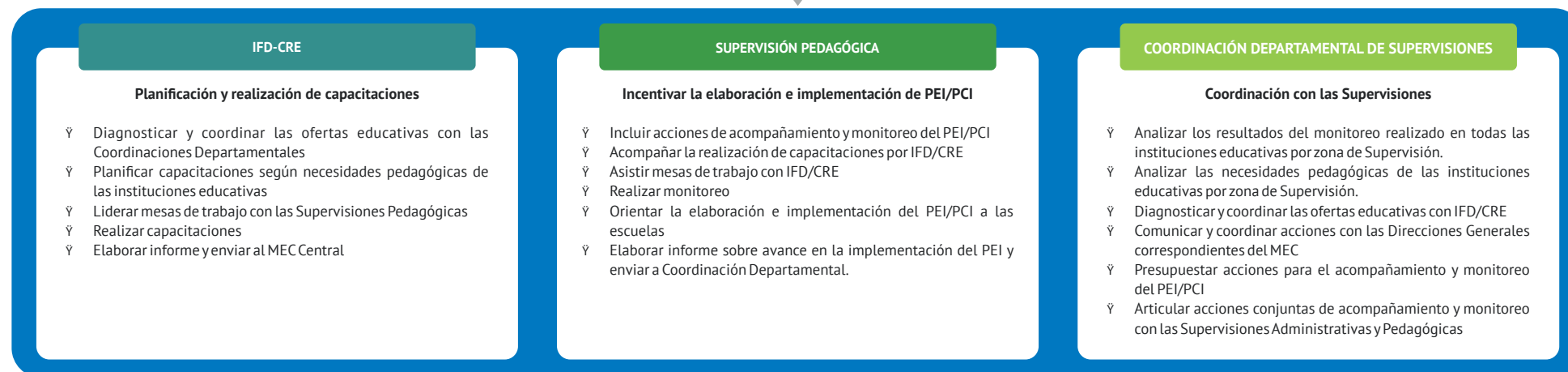
## ROLES Y RESPONSABILIDADES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN ESCOLAR

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.

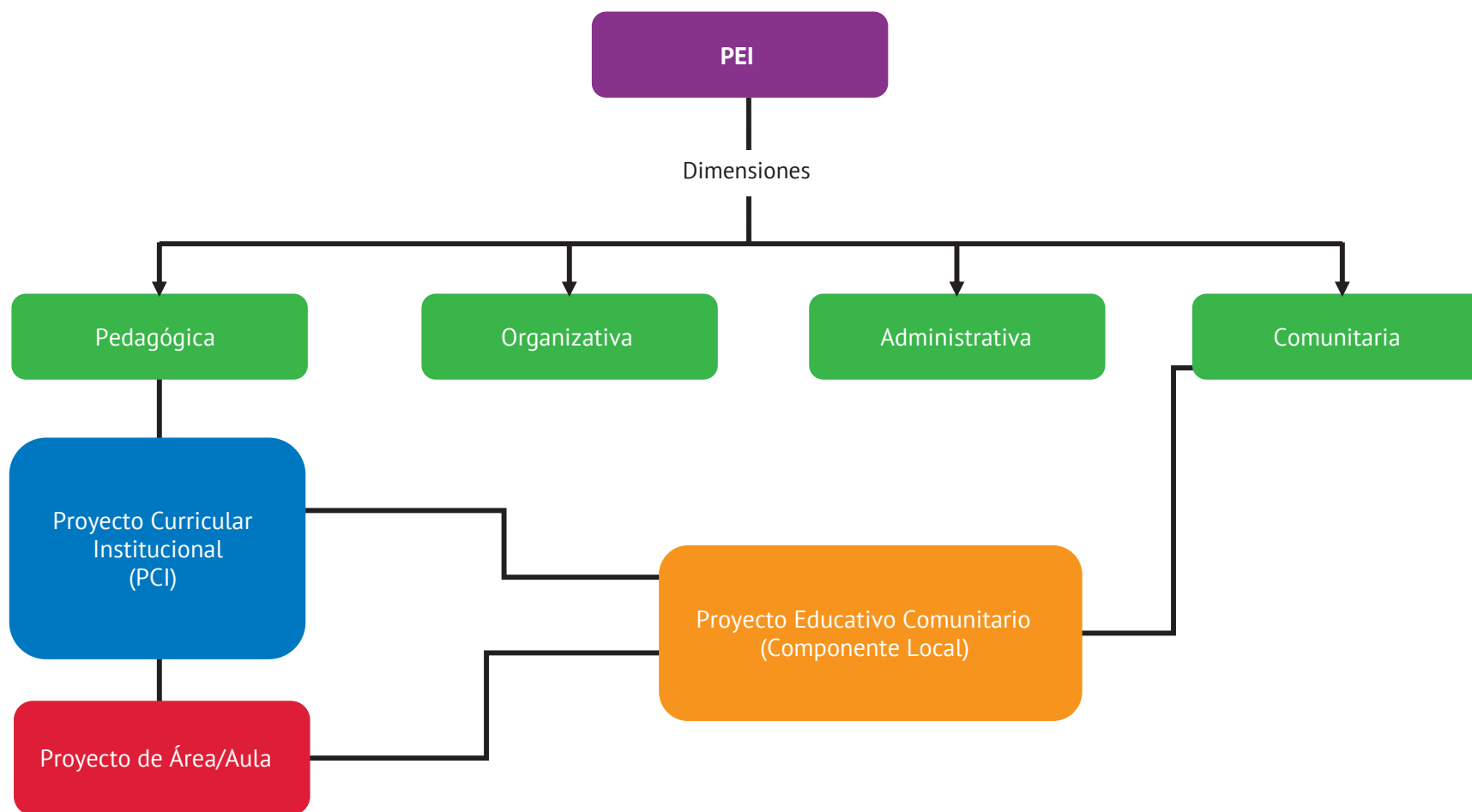
**Primer nivel es la colaboración:** la autoridad llama a las demás personas a colaborar con una idea, planificada y decidida. Entonces deben trabajar en esa idea, pero no discutirla. Esta forma de participación limita el poder de las personas.

**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.

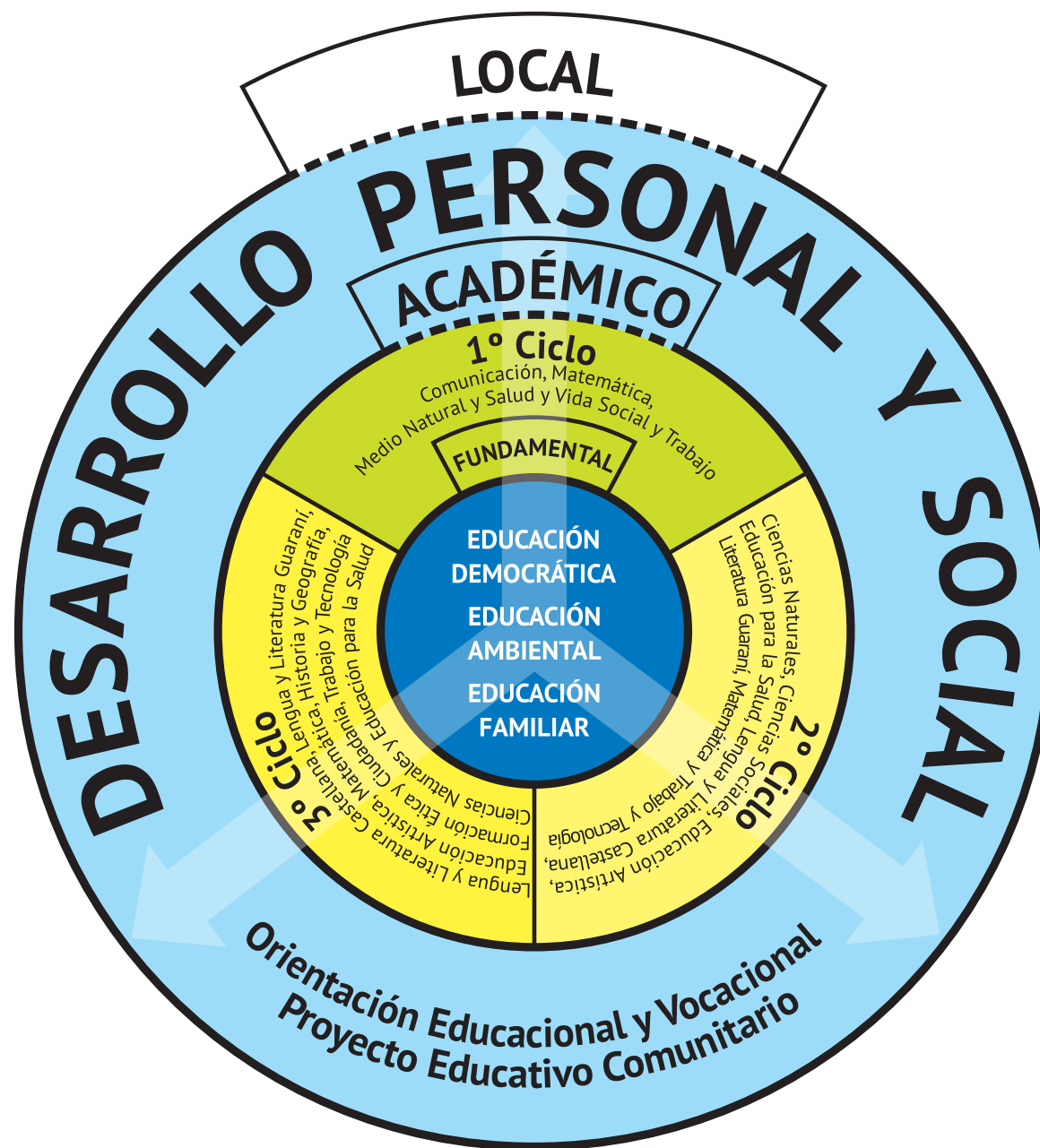
También serán considerados como insumo para la elaboración de los Proyectos Comunitarios, en estrecha relación con el desarrollo de competencias y capacidades planificadas en el PCI.

### 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

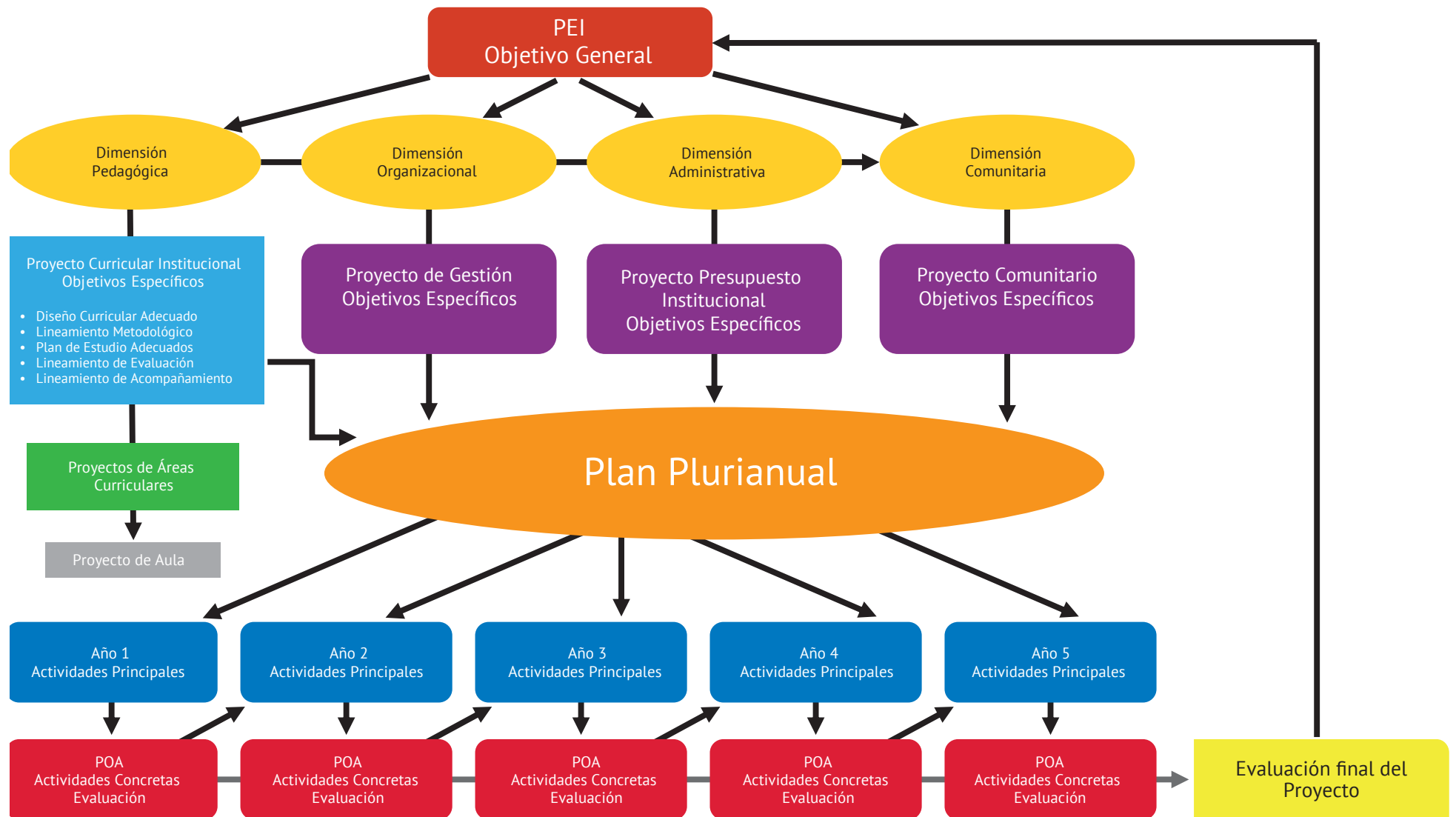
Para la formulación del PEI es preciso tener en cuenta una estructura básica que ayude a contar con un documento acabado teniendo en cuenta ciertas consideraciones técnicas. Se propone la siguiente estructura donde se detallan las principales partes, contenidos y elementos que debe contener el PEI. Está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

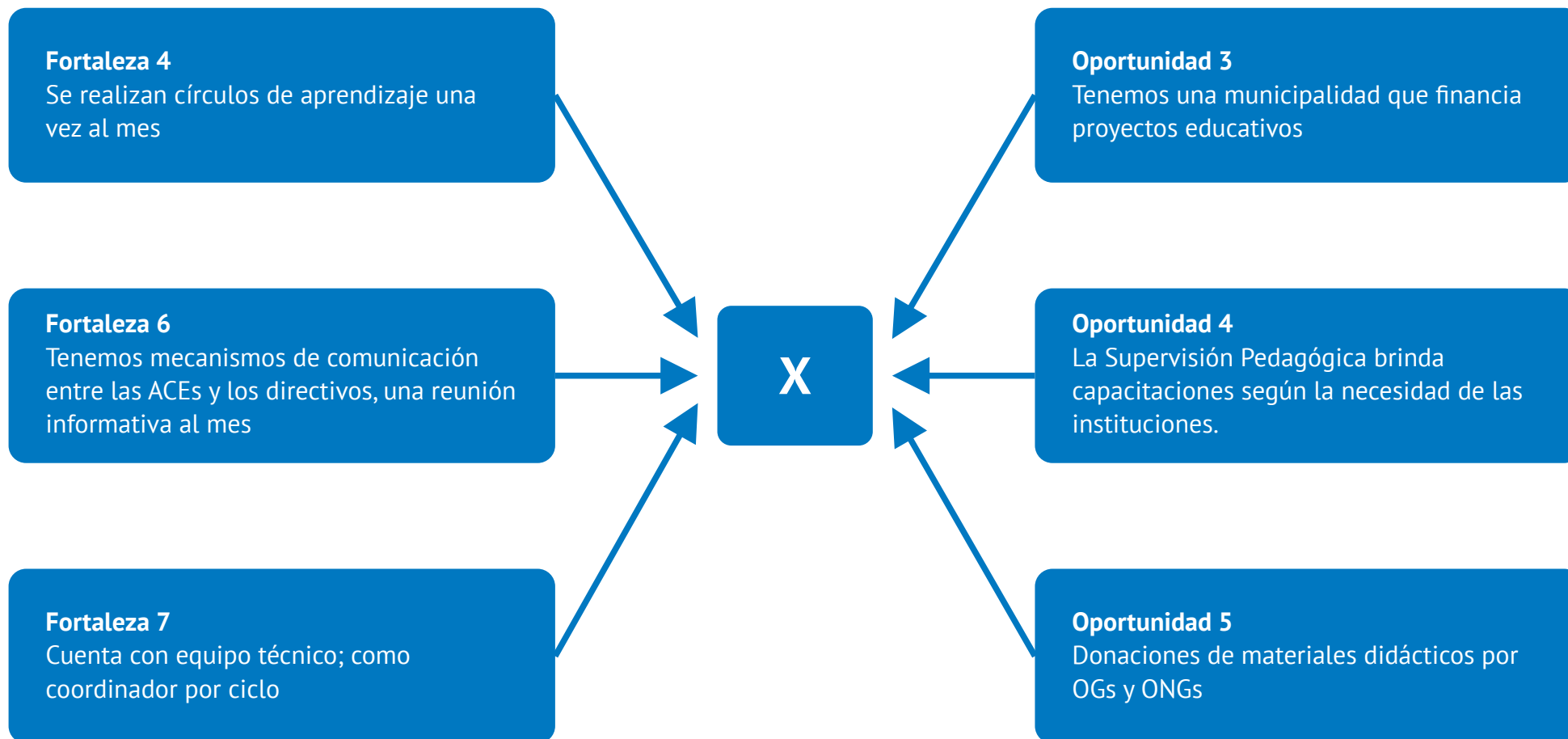
**Ejemplo: Factores internos y externos seleccionados para el cruce**

	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.

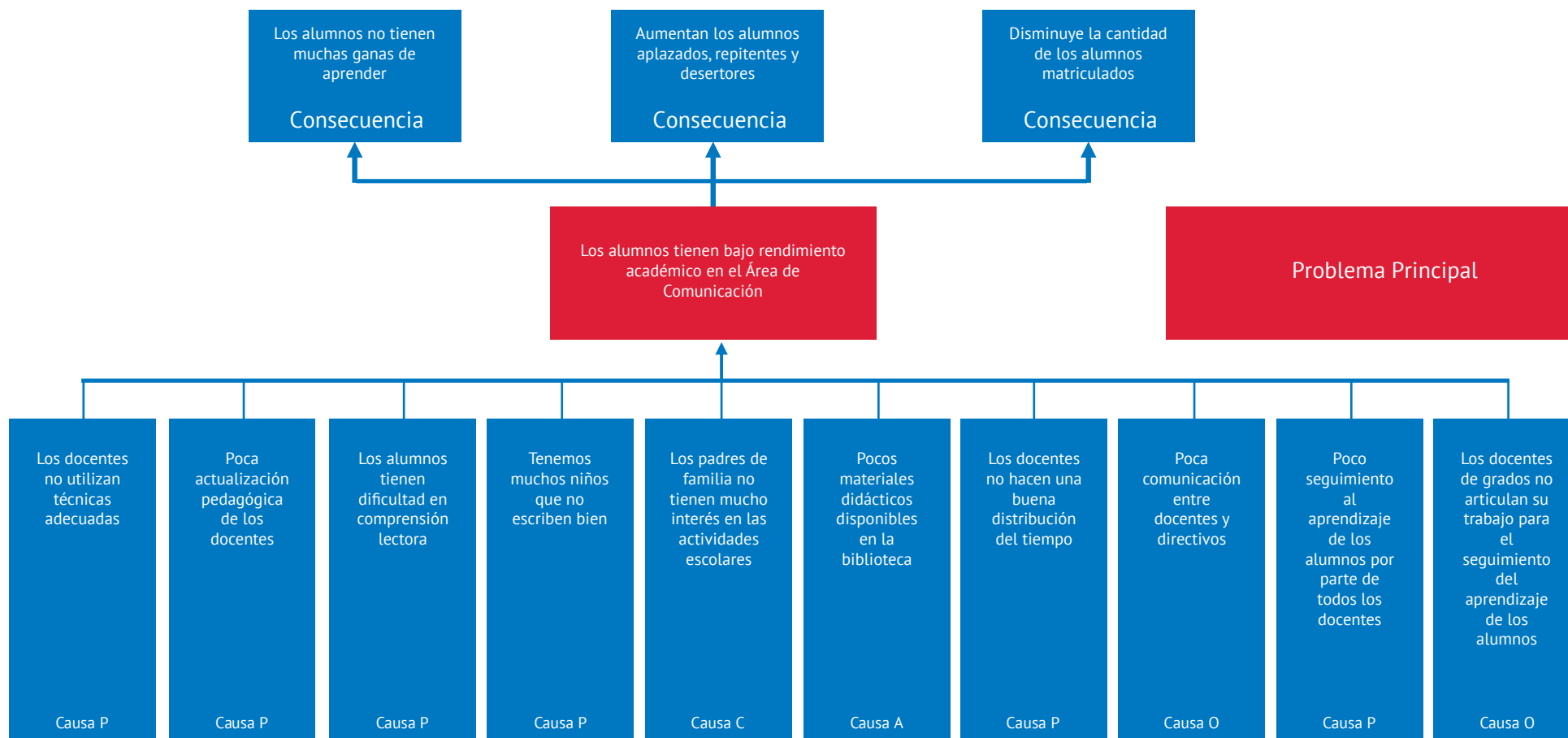
Las causas deben responder a todas las dimensiones de la gestión escolar y desde la realidad de cada uno de los actores educativos, así, si miramos las debilidades en la dimensión Pedagógico-Curricular debemos ver a los docentes, padres y alumnos.

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



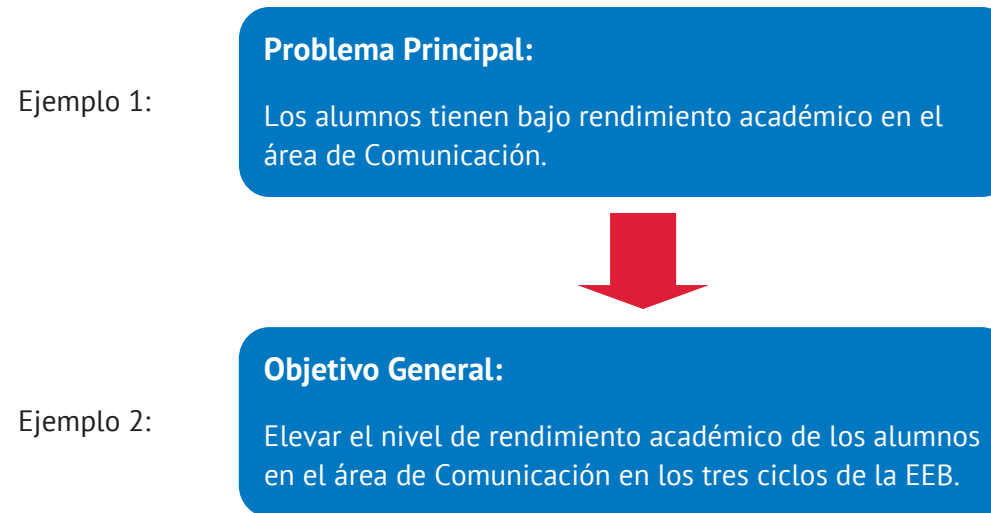
**P=** Dimensión Pedagógico Curricular; **O=** Dimensión Organizacional Operativa; **C=**Dimensión Comunitaria; **A=**Dimensión Administrativo Financiera.

## 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.

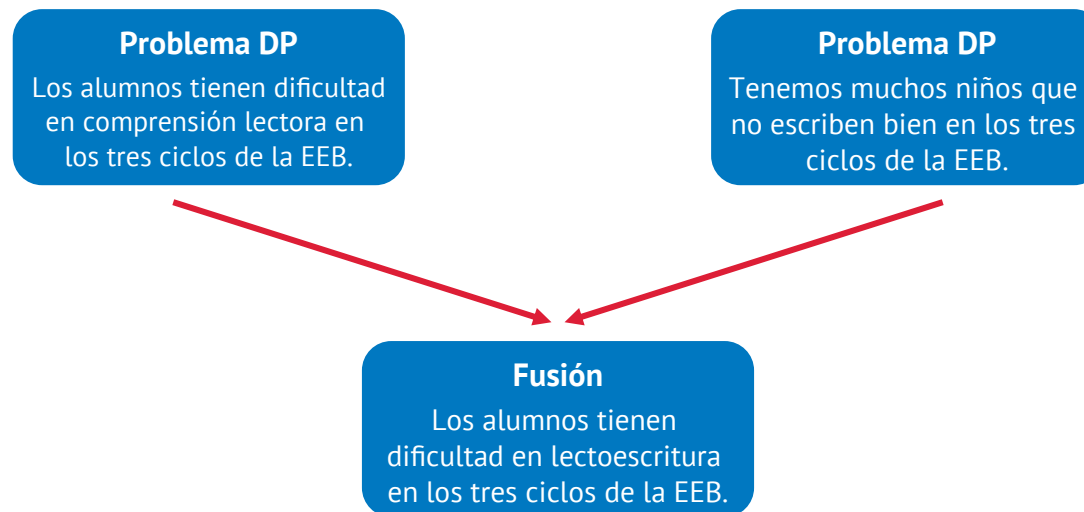
## 7.2. Elaboración de Objetivos Específicos

**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:

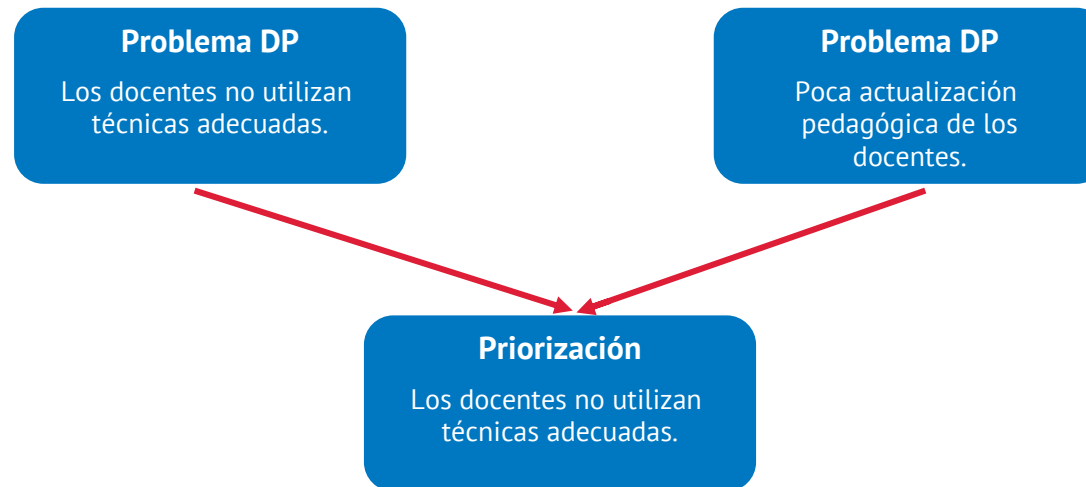
Los dos problemas se relacionan, pues se tratan de capacidades que deben adquirir los niños en el área de Comunicación y pueden ser fusionadas.



**DP= Dimensión Pedagógica**

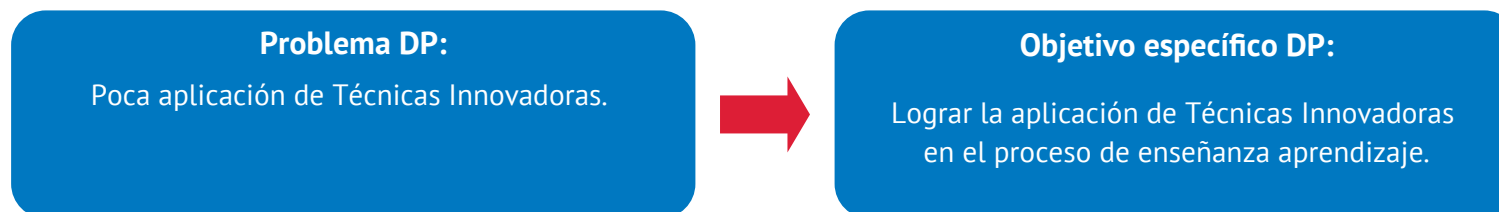
La fusión permitirá que las situaciones negativas de los dos problemas sean atendidas mediante la elaboración y cumplimiento de un objetivo específico.

- 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:

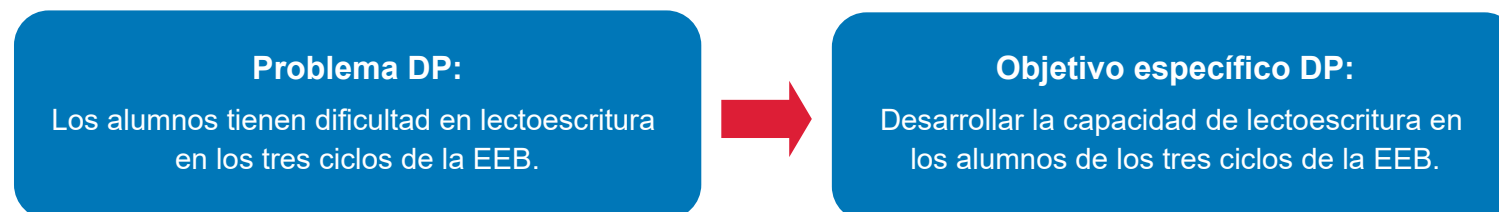


Tomando estos dos ejemplos, se priorizará, eligiendo el segundo problema, pues la no actualización de los docentes, hace que estos actores en su práctica apliquen técnicas inadecuadas. El problema seleccionado, al convertirse en objetivo específico, permite realizar acciones de actualización y seguimiento 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.

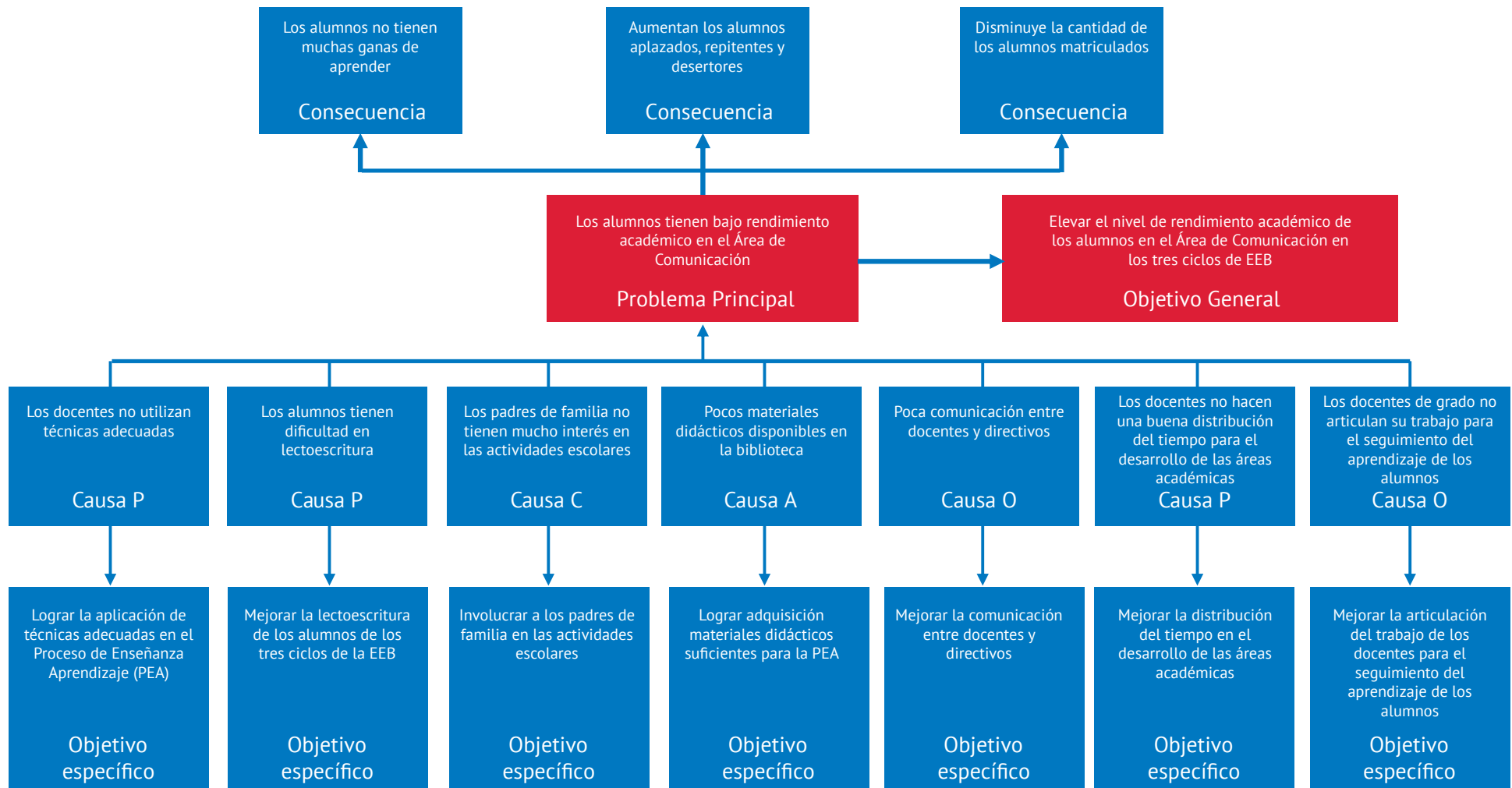
Por otro lado, según la realidad de cada institución, la comunidad educativa puede decidir acerca de la cantidad de objetivos específicos para cada una de las dimensiones, sin perder de vista la influencia en el cumplimiento del objetivo general, la visión institucional y las actividades propias de la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



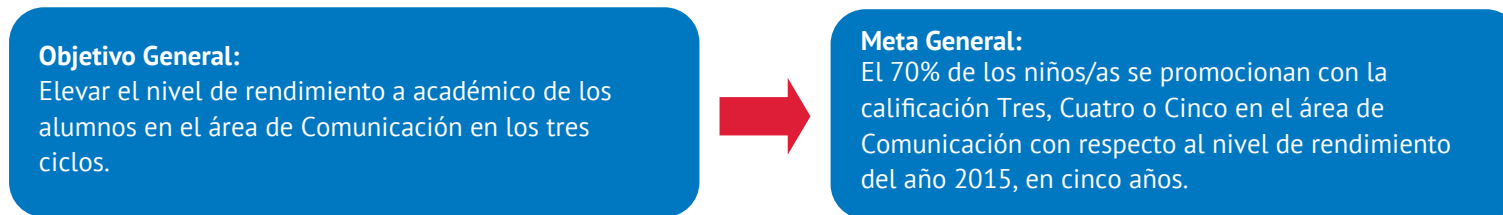
### 7.3. Establecimiento de las Metas

- **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:

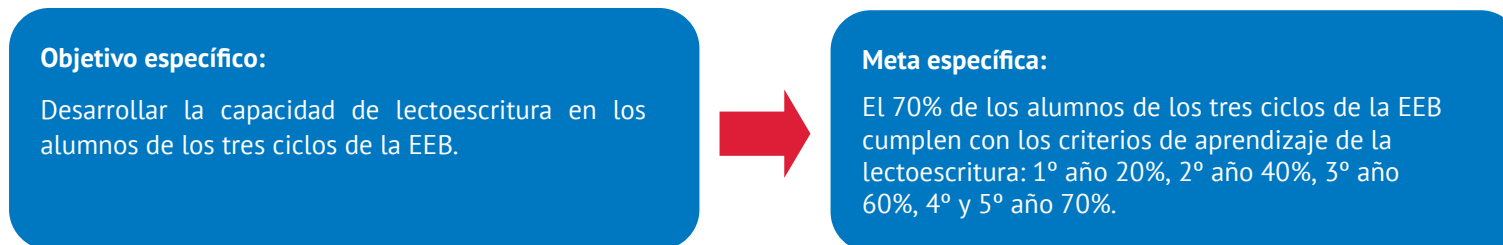
Teniendo en cuenta el diagnóstico, se observa que en el área de Comunicación existe un 20 % de aplazados y 40% con nota 2 en los tres ciclos, un total de 60% con bajo nivel de rendimiento y un 40% con las notas 3, 4, y 5. Con la meta elaborada se pretende que al cabo de 5 años, la población de 40% con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

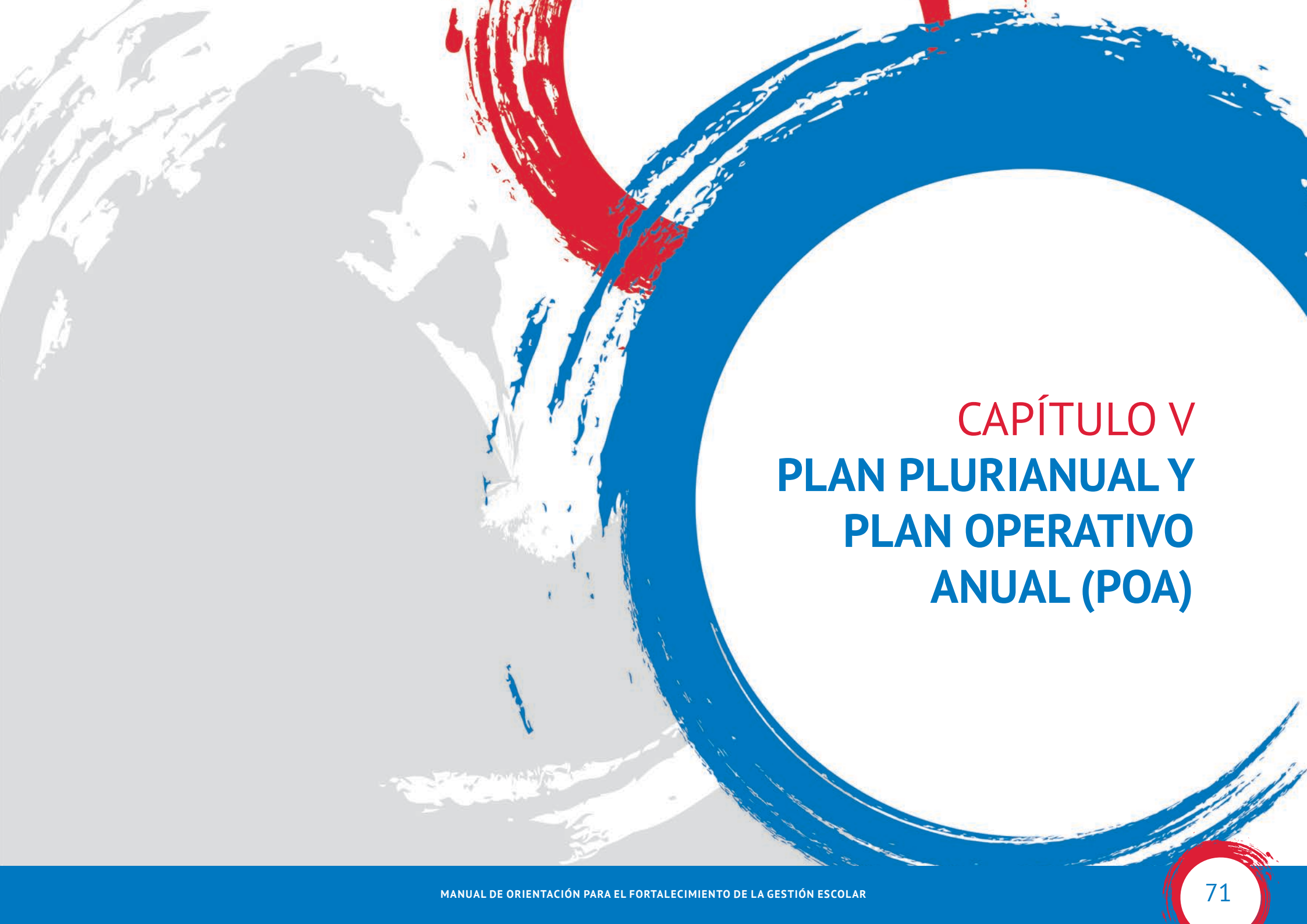
- Mejoramiento de espacios comunitarios de recreación: canchas, parques, arborización, heroseamiento.
- Soberanía alimentaria: Producción ecológica de hortalizas, producción de frutas, producción de hierbas medicinales, producción de animales menores.
- Productivos: producción de artesanía, transformación 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	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	x
			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	x	x	x

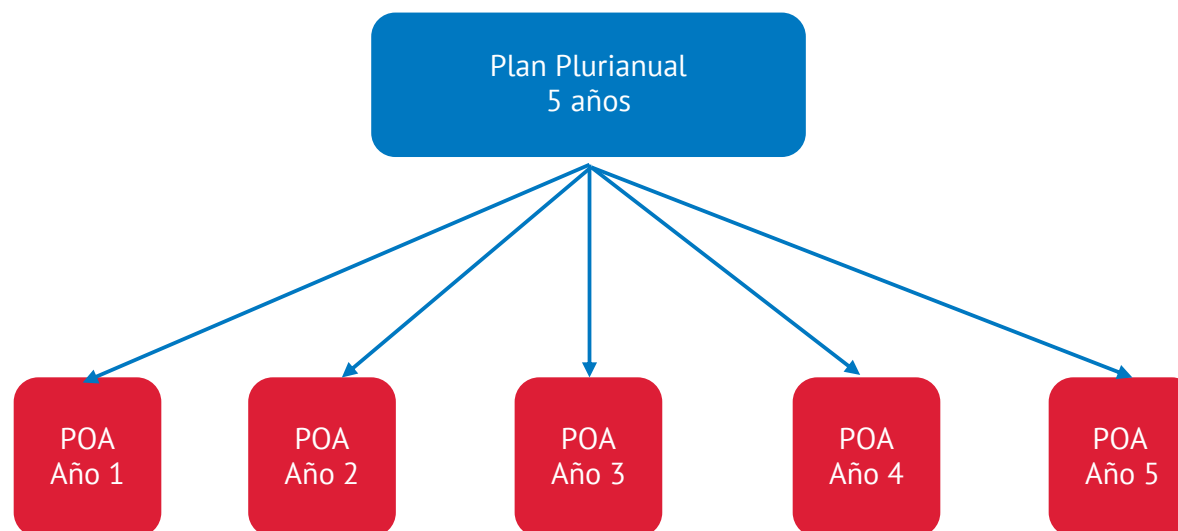
## 1.2 ELEMENTOS Y SUS DEFINICIONES

- 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>	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		15 a 20													(Vice Director)	Remisión de solicitud de asistencia técnica a la Supervisión pedagógica	Nota remitida	
		1.2.Planificar las capacitaciones			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
		1.3. Desarrollar las capacitaciones en los círculos de aprendizaje				El viernes de la segunda semana de cada mes								Instructor externo	(Vice Director)	Capacitaciones desarrolladas	Agenda, planilla de asistencia, hoja de evaluación			
		1.4. Evaluar resultado de las capacitaciones.								1 a 15					1 a 7			(Coordinador del equipo)	Conocimiento sobre formación de clubes literarios y organización de concursos de lectura.	Plan borrador para proyectos áulicos sobre clubes literarios y 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>								<b>3.516.000</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.

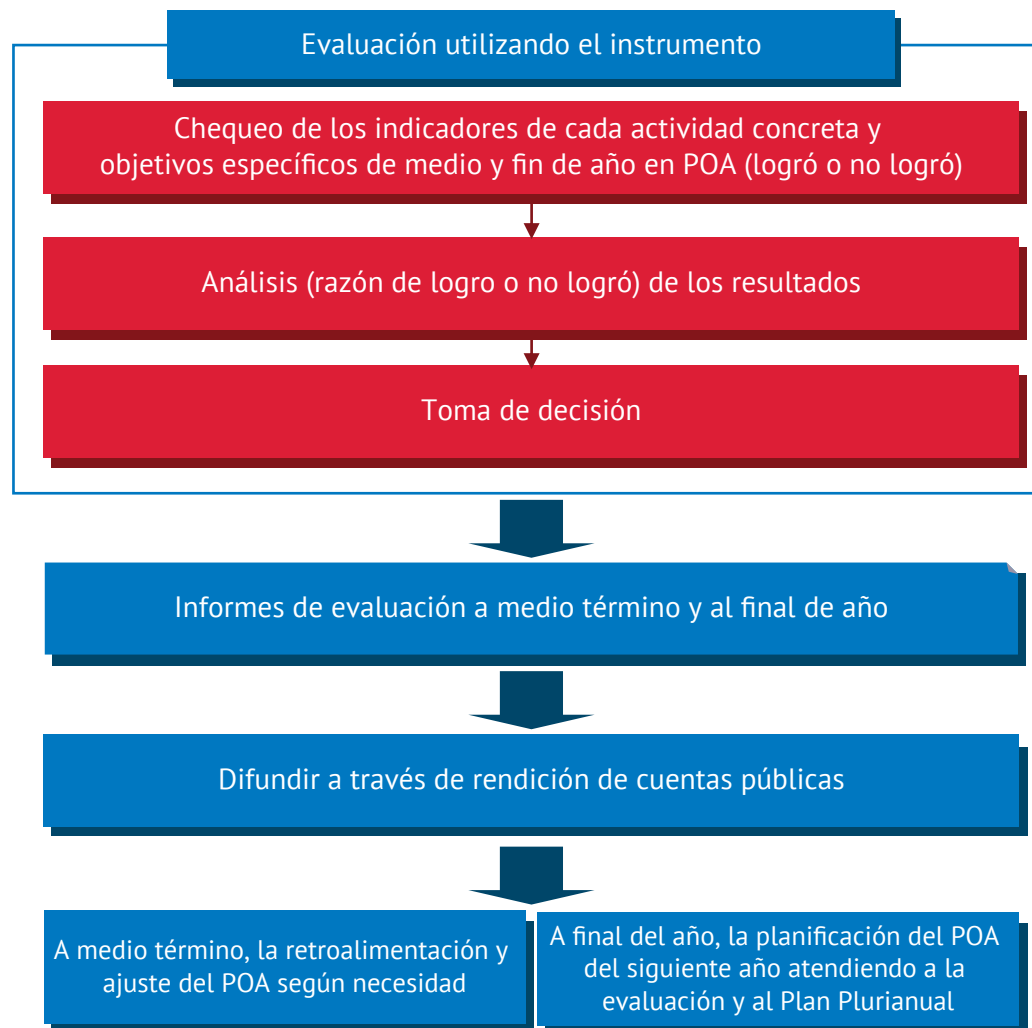
La evaluación de proceso (POA) se realiza durante la implementación del proyecto y al final del mismo se realiza la evaluación de producto o resultado del (PEI).

## 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 Le 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						

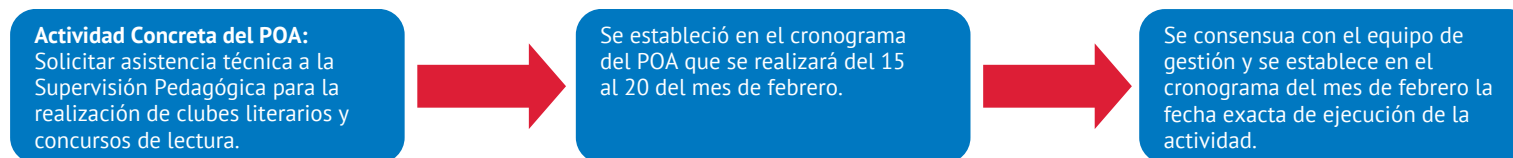
## Elementos y sus definiciones

- 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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividades establecidas en el POA.</li> <li>2. Responsabilidades de los actores involucrados.</li> <li>3. Responsabilidades de los padres en el marco de la ejecución del POA.</li> <li>4. Acuerdos para el éxito en la ejecución del POA.</li> </ol>
7. Participación	<p><b>Cantidad de convocados (30)</b></p> <p><b>Cantidad de asistentes (27)</b></p>
8. Acuerdos o conclusiones establecidos en el documento	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Registro de Acta de reunión N° 5</li> <li>b) Otros documentos</li> </ol>
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)

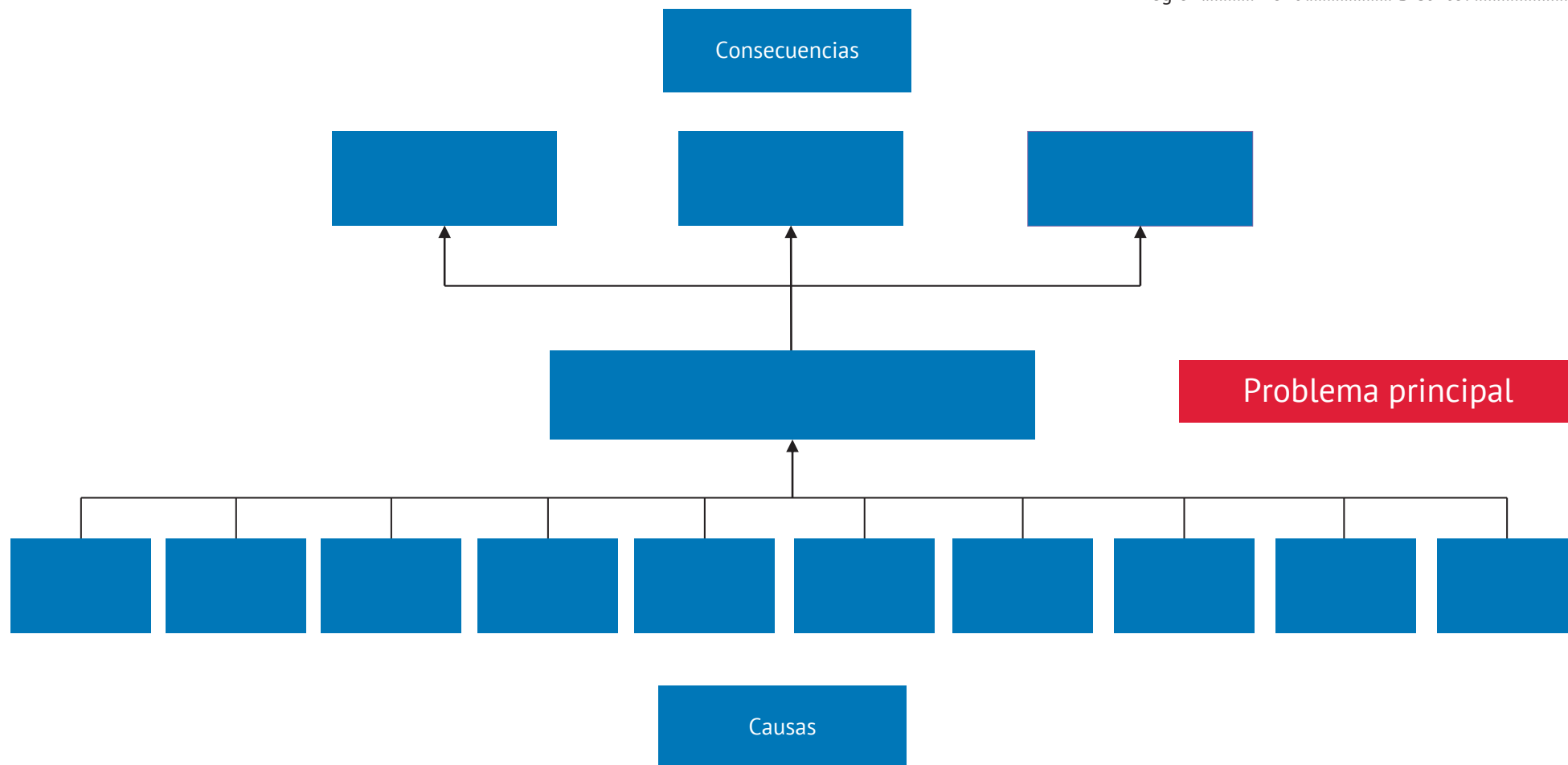


# ANEXO II LOS FORMATOS

# 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS

Nombre de la Escuela:.....

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



## 2. CRUCE DE FACTORES

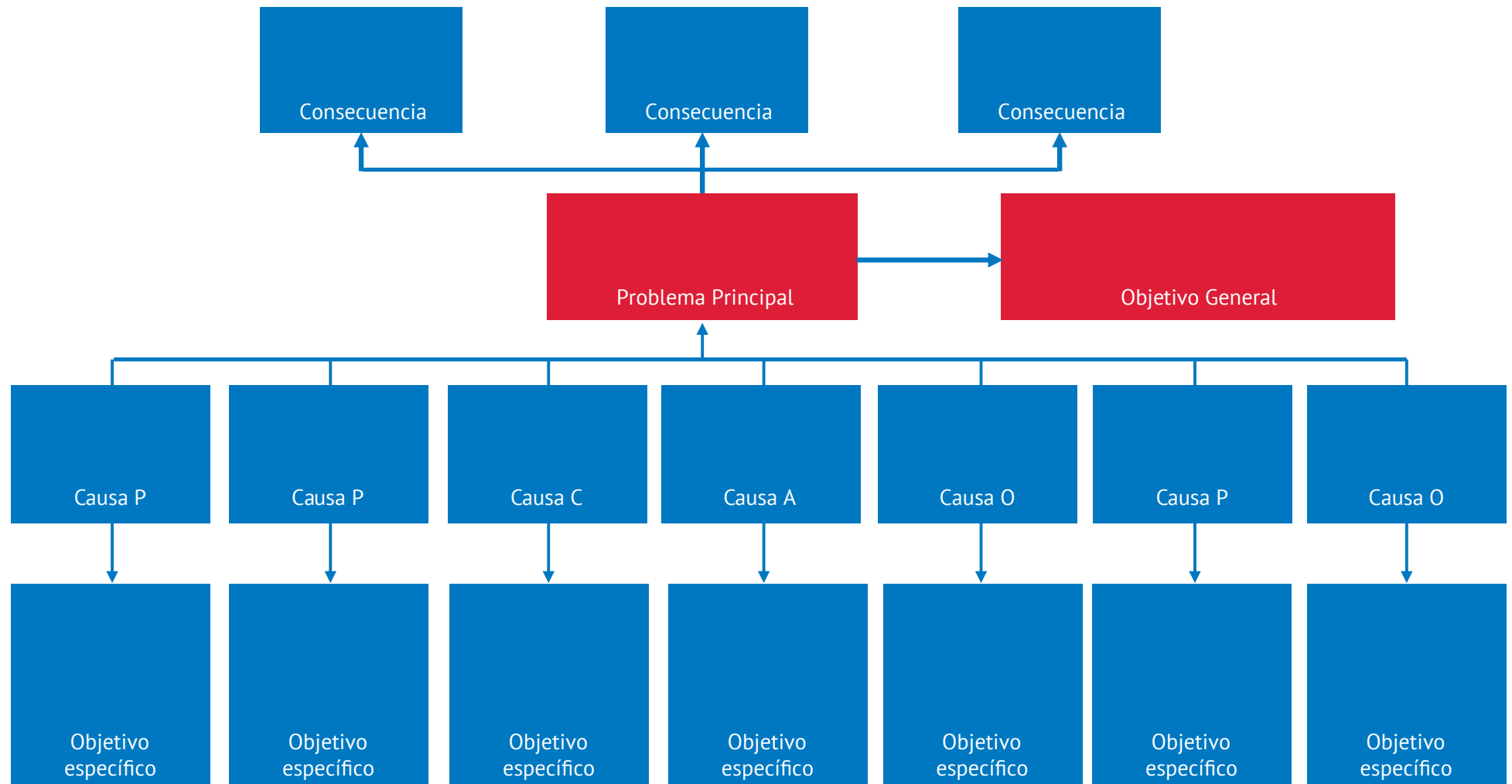
		Oportunidades (Factores Seleccionados)			Amenazas (Factores Seleccionados)
		0- ; 0- ; 0- ;			A- ; A- ;
Fortalezas (Factores Seleccionados)		Estrategias		Estrategias	
F- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
F- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;				
F- ;	x 0- ;			x A- ;	
	x 0- ;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



### **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: novelduc 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.





