





**Planificar para el cambio**

Título:  
**Planificar para el cambio**  
Autora:  
**Sylvana Gyssels**

Equipo editorial:  
Beatriz Borjas  
Marielsa Ortiz  
María Cristina Soto  
Elvis Rodríguez

Corrección de textos:  
Luis Ángel Barreto

Diseño, diagramación e ilustración:  
Lucía Borjas

Edita y distribuye:  
**Federación Internacional de Fe y Alegría**  
Diagonal 35 (calle), 21-19  
Bogotá, Colombia.  
Teléfonos: (57-1) 3383790/3383792  
[www.feyalegria.org](http://www.feyalegria.org); [federacion@feyalegria.org](mailto:federacion@feyalegria.org)

ISBN: 978-980-7119-47-4  
Depósito legal: 603 2011 370 2775

Impresión:  
**Editorial Kimpres Ltda.**

Publicación realizada con el financiamiento de:  
**Centro Magis**

**Agencia Española de Cooperación  
Internacional para el Desarrollo (AECID)**



## Índice

Presentación	7
Introducción	9
<b>Unidad 1</b>	
<b>Pensar el centro educativo-soñar el centro educativo</b>	<b>10</b>
Los sueños que se caen o no se concretan	13
¿Cómo alcanzar los sueños?: el plan	14
Lo que queremos alcanzar: la utopía	15
Lo que queremos alcanzar: buscar soluciones a los problemas	16
<b>Unidad 2</b>	
<b>¿Cómo concretar el cambio, cómo comenzarlo?</b>	<b>21</b>
Planificar para el cambio, buscar el cambio	23
La participación en el cambio	26
<b>Unidad 3</b>	
<b>Planificar en el Centro</b>	<b>30</b>
La planificación	31
Los pasos de la planificación	35
<b>Unidad 4</b>	
<b>La evaluación de la planificación</b>	<b>59</b>
Monitoreo o evaluación de procesos	60
La evaluación final	61
El acompañamiento durante la evaluación	66
La evaluación del seguimiento	66
<b>Bibliografía</b>	<b>69</b>



# Presentación

Este material educativo sobre **Acompañamiento Pedagógico** se enmarca en los objetivos definidos por el Programa Formación de Educadores de la Federación Internacional de Fe y Alegría. Se trata de una propuesta encaminada a posicionar una “cultura de acompañamiento” en las distintas instancias y niveles de Fe y Alegría que busca responder a la necesidad de una formación específica para los acompañantes pedagógicos (coordinadores pedagógicos nacionales y regionales) con el fin de garantizar la calidad de la educación en los centros educativos ubicados en contextos vulnerables.

A partir de un diagnóstico y del reconocimiento de experiencias llevadas a cabo por los diferentes equipos pedagógicos nacionales, se ha estructurado una colección de seis libros, escritos por educadores de Fe y Alegría con experiencia en acompañamiento y seguimiento que sirven como itinerario básico para ser desarrollado y adaptado de acuerdo a las necesidades y circunstancias de cada país o región por quienes tienen la tarea de acompañar las prácticas educativas.

“**El Acompañamiento y la educación popular**” y “**El acompañamiento en Fe y Alegría**” presentan el marco referencial del acompañamiento con sus fundamentos, bases y principios generales desde la perspectiva de la educación popular y la misión de Fe y Alegría.

“**Crecer como acompañantes**” invita a descubrir desde la reflexión del propio ser la capacidad para acompañar a otros.

**“Bitácora para acompañantes”** y **“Aprender del acompañamiento”** ofrecen un considerable número de herramientas que facilitarán la labor de los acompañantes y les ayudarán a aprender de este proceso mientras conforman, en conjunto con los acompañados, comunidades de aprendizaje.

**“Planificar para el cambio”** brinda los elementos para soñar un centro educativo, o para que los sueños se concreten, en otras palabras, para orientar a los acompañados en la construcción de planes de mejora necesarios para la transformación de las prácticas pedagógicas.

Agradecemos a todos los que de una u otra forma participaron en el proceso de elaboración de este material educativo y esperamos que sea un aporte germinal para la reflexión y discusión sobre las prácticas de acompañamiento, especialmente para aquellas implementadas en la educación pública de la región latinoamericana y del Caribe.

Ignacio Suñol S.J.  
Coordinador General de la Federación  
Internacional de Fe y Alegría

Bogotá, Junio 2011

# Introducción

Cuando un acompañante se acerca a un centro educativo por primera vez puede encontrar un espacio cuyas prácticas no tienen expectativas de mejora, donde no se mira a futuro, ni se ven otras posibilidades de hacer escuela. Estos centros se encuentran en un estado inerte, pues piensan que mejorar y transformarse a sí mismos para dar una mejor educación es algo imposible o lejano. El acompañamiento tiene que buscar y trabajar en una serie de acciones que permitan avanzar y tomar otro camino para gestionarse mejor, para buscar soluciones a sus problemas y concretarlos.

Pero ¿por dónde empieza un acompañante? En los libros que conforman la colección, se trabajó cómo un acompañante empieza su labor hasta llegar a problematizar las dificultades que detecta y reflexionar sobre ellas. Una vez realizada la problematización se desarrolla un plan de mejora para su solución.

En cada una de las unidades del presente libro, “Planificar para el cambio”, se brindarán los elementos que requiere un acompañante para orientar a sus acompañados en la construcción del plan de mejora; no como una receta para utilizar sino como una guía de acción para ir incluyendo algunas claves de planificación y dar cuenta de procesos de racionalidad en la búsqueda de objetivos y resultados.

En la Unidad 1 se proporcionarán pistas para el acompañante que se encuentra con una escuela que no puede ser soñada o problematizada, quizás porque se perdió la motivación por diferentes motivos. Hay que trabajar para *soñar un centro, o para que los sueños no se caigan y se concreten*. En la Unidad 2, se trabajará la participación y consenso de la comunidad educativa sobre la necesidad de un cambio. En la Unidad 3 se abordará la manera de llegar a concretar un plan para la mejora. Y en la cuatro se trabajará lo relacionado con la evaluación del plan.

# Unidad 1

## Pensar el centro - soñar el centro-



La vida de los centros educativos está plagada de acontecimientos urgentes relativos a la vida cotidiana, a la necesidad de dar respuesta como institución a los problemas que se presentan. Sobre todo cuando el centro educativo es la única solución o presencia institucional en una comunidad y en contextos vulnerables, las urgencias y las necesidades que tiene que cubrir son innumerables, y muchas veces ajenas a su ámbito de trabajo específico. Esta situación permanente no ayuda a los centros

educativos a “darse tiempo” para pensarse, preguntarse, reflexionar, revisar prácticas, intercambiar experiencias, problematizar situaciones, y buscar soluciones específicas acordes al fin con que fueron creadas: dar una buena educación.

La falta de este tiempo para pensar tampoco les permite la posibilidad de soñar *que otra escuela es posible*; analizar, ver otros rumbos, otros caminos, metodologías, maneras de hacer o deshacer prácticas para construir otras mejores o más efectivas. La falta de sueños o entusiasmo para el cambio es un síntoma de que el centro educativo y su comunidad no están bien. No tener sueños se convierte en un problema en sí mismo.

Establecer estos espacios para soñar y pensarse es un desafío y una obligación de los centros si quieren cumplir sus sueños de mejorar. También para buscar otras posibilidades de habitar el ámbito escolar en términos de relaciones interpersonales, organización para el cambio, encontrar nuevos modos de hacer las tareas.

Dado que la vida y las dinámicas sociales se encuentran en un proceso constante de cambio, es imprescindible que los centros educativos se transformen y se adapten a esos cambios. Para que algo cambie se tiene que descubrir lo que no funciona, no sirve, no es suficiente. Esto implica ya unas primeras preguntas: ¿qué se quiere?, ¿qué se desea que pase?, ¿hacia dónde se quiere ir? El acompañante tiene que trabajar estos interrogantes generando espacios, e instalando como práctica la generación de inquietudes y cuestionamientos en la vida de un centro.

Pensar qué se quiere y hacia dónde se quiere ir es una posibilidad que se puede dar muy fácilmente en la vida diaria escolar en ideas espontáneas o soluciones deseadas, pero que después, en esa misma práctica, no sabemos o no podemos concretar.

También sucede que muchas escuelas abrumadas por realidades angustiantes se ven imposibilitadas y dejan de pensarse y soñarse, caen en rutinas inertes y repetitivas sin llegar a ningún lugar, o a vivir en la queja o culpabilizando a otros por las cosas que no pasan, o no se hacen. Empezar a reflexionar “que otra escuela es posible” es una práctica y un ejercicio al que hay que dedicarle tiempo y espacios específicos, hay que tener una determinación y una organización que empiece a buscar el cambio.



### Actividad generadora

Veamos este testimonio:

...Nosotras pensábamos que a los chicos no les gustaba leer porque eran pobres, porque no teníamos libros, porque en su casa no leen. Hace años que no trabajábamos la lectura porque creíamos que en este barrio la lectura era un lujo. Hace unos años empezamos un proyecto de lectoescritura, les leímos, venían a leer los padres, se dramatizaban obras de teatro. Ahora, si un día no lees los chicos se enojan. Al final nosotras les poníamos el techo muy bajo, así no podían crecer. Ahora les encanta leer, piden llevarse libros para leer en la casa... (Maestra de 3° Grado)

Frente a este testimonio, ¿qué piensas?, ¿qué generó el cambio?, ¿qué impedía el cambio con anterioridad? Reflexiona si alguna concepción previa o prejuicio te impide considerar otro punto de vista para considerar un cambio en los centros educativos que acompañas.



## Los sueños que se caen o no se concretan

Son muchas las ocasiones en las que los centros educativos, maestros y profesores definen en forma entusiasta aquellas cosas que quieren hacer; así como planteábamos con anterioridad, no tener sueños es un problema, pero tenerlos y no saber concretarlos también es una dificultad que hay que superar. Un entusiasmo no planificado puede ser un “fuego” que se apagó demasiado pronto. Usando esta metáfora hay que saber prender el fuego, acrecentarlo, mantenerlo mientras se necesite vivo.

Tener una meta es saberla especificar, canalizar, ubicarla en un espacio y tiempo determinado, concretar pasos para estar en condiciones de hacer y para que los sueños no se caigan. Tan penoso como no soñar es tener esperanzas que no se alcancen nunca.

Intentar dar pasos, y que en cada uno de esos pasos se alcancen logros, por pequeños que sean, permite seguir avanzando, aunque se cometan errores y nos agobien las realidades y obstáculos. La motivación que brinda poder ver y sentir que se está en marcha, que hoy se está mejor que ayer, o al menos en carrera... como dijo el poeta “...caminante no hay camino, se hace camino al andar...”. A esta frase se puede agregar que para dejar huellas en el camino, hay que dar pasos...

## ¿Cómo alcanzar los sueños?: el plan

Dijimos que es necesario soñar, y para que estos sueños no se caigan hay que tener un plan, salir de espontaneísmos y buenas intenciones y poner un poco de *racionalidad* y, ¿por qué no?, sentido común a lo que se quiere realizar. Para ello se necesita un plan, una intención o proyecto realizado de forma sistemática que nos permita una elaboración anticipada para alcanzar nuestras metas. Contar con metas y empezar a trazar líneas de acción para encaminarlas es un punto de partida para entrar en formas de planificación más complejas como proyectos educativos institucionales, planes estratégicos, entre otros.<sup>1</sup>

Pensar un plan implica sentarse juntos a imaginar qué queremos, hacia dónde vamos, con qué contamos, en qué tiempo y lugar lo vamos a hacer, con qué posibilidades reales se cuentan, qué alianzas hay que hacer; estas son algunas de las muchas preguntas que debemos hacernos para empezar a planificar.

Tal como hemos visto, una vez detectadas estas necesidades y problematizadas, el centro educativo se pone en búsqueda de la mejora y, en el caso de la propuesta que vamos a desarrollar, a ejecutar un plan. ¿Cuál es el lugar del acompañante? Le corresponde al acompañante concretar, junto con el equipo directivo, espacios para ver qué otra escuela es posible y organizar encuentros para que los sueños no se caigan a partir del desarrollo de un plan de mejora o de concreción de sueños.

1. Para leer más acerca de proyecto educativo recomendamos: Borjas, Beatriz (2003): *La gestión al servicio de la innovación*. Caracas. Colección Programa Internacional de Formación de Educadores Populares. Federación Internacional de Fe y Alegría.

## Lo que queremos alcanzar: la utopía

La educación popular tiene como meta transformar la realidad de hombres y mujeres que viven en situación de desigualdad e injusticia, con necesidades básicas insatisfechas, viviendo situaciones de violencia y padecimiento extremo. Pensar en cambiar sus realidades puede sonar utópico o irrealizable desde el centro educativo, pero por irrealizable y compleja que parezca la misión la mirada utópica permite ir caminando hacia la meta, que quizás nunca se alcance en su totalidad. Pero pensar de esta manera es ubicarnos en una posición de lucha por la justicia, de mirar lo negado, de posibilitar lo imposible, empezar un plan ambicioso e inimaginado hasta el momento. Por eso la ambición de empezar, de a poco o con buenas ideas un camino de tenacidad y entusiasmo que deben ser bien encauzados para que no se pierdan, ni se caigan; los buenos y pequeños gestos pueden ser el comienzo de grandes resultados.

Veamos este testimonio de una madre de una comunidad:

Yo creo que estamos en buen camino, aunque todavía nos faltan muchas cosas. Esta situación en la que vivimos: con la falta de trabajo, con sueldos poco dignos, la cantidad de familias que no son tomadas en cuenta, una política de exclusión continua, que excluye por ser chico, por ser negro, grande, anciano, etc., son razones que nos desalientan. Pero pongo la confianza en Dios que esta situación va a cambiar y que los chicos van a tener un futuro. Son muchas las madres que apostamos a esto y nos esforzamos por esta idea.

## Lo que queremos alcanzar: buscar soluciones a los problemas

Siempre que se quiere hacer o alcanzar algo se puede partir de una idea, un sueño, una necesidad o un problema. Ya hablamos del sentido utópico de alcanzar un sueño, pero la meta puede estar también en resolver un problema concreto y hallarle una solución. Cuando nuestra meta es la solución de un problema, la situación hay que enmarcarla y analizar las diferentes variables que entran en juego para lograrlo. Buscar soluciones a los problemas implica estar en un proceso de reflexión permanente.

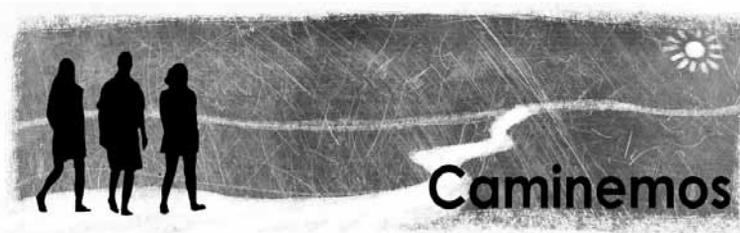
Murillo (2003) explicita que son esenciales para este cambio tener en cuenta los conceptos de “cultura para la mejora”, “procesos de mejora” y “resultados de mejora”. Los tres están interrelacionados y se influyen mutuamente. Veamos algunas características:

- **La cultura de mejora:** conformada por factores internos de los centros educativos para la mejora, su visión, sus objetivos o metas, la disposición a convertirse en una organización de aprendizaje, el historial de mejora del centro, el compromiso y motivación de la comunidad escolar, la existencia de liderazgo participativo, la estabilidad del profesorado, y el tiempo empleado para la mejora por parte del centro educativo y sus participantes.
- **Los procesos de mejora:** conformados por las fases que van desde la valoración de las necesidades, un diagnóstico previo, la selección de las áreas o trabajo prioritarios, la planificación de las acciones que hay que llevar adelante, la aplicación de los planes y su evaluación, y la institucionalización del proceso. Estas fases pueden ser cíclicas, si-

multáneas, se pueden organizar por pasos y, en ocasiones, se repiten una y otra vez a lo largo de proceso planificado.

- **Los resultados de mejora** constituyen los resultados que el centro debe conseguir para alcanzar la mejora del aprendizaje de los alumnos, considerado como desarrollo académico, social y afectivo de sus miembros.

Estos conceptos clave dan cuenta de pasos necesarios y variables que considerar en cada centro educativo para el cambio: una cultura que abarque la organización escolar en tiempos de disposición para el análisis, diagnósticos, priorizaciones, planificación, acción, rectificación de acciones, evaluación y la institucionalización de los procesos que dan cuenta de procesos y resultados de dichos procesos.



### Actividades de síntesis y de acción

Te invitamos a observar y analizar el video *El circo de la Mariposa*, cortometraje de EEUU (2009)<sup>2</sup> para reflexionar y ver otras maneras de hacer escuela.

El Circo de las Mariposas es un poético y motivador cortometraje con un mensaje de superación personal que nos enseña algunos de los principios y valores más importantes de los seres

2. Puedes ver este video en [www.youtube.com](http://www.youtube.com/watch?v=WPey7ace294) en el siguiente link <http://www.youtube.com/watch?v=WPey7ace294>

humanos: el amor, el poder, la dignidad, la determinación y el coraje. Dirigido por Joshua Weigel y protagonizado Eduardo Verástegui y por Nick Vujicic, un joven de 27 años, sin piernas y sin brazos. En plena depresión económica norteamericana, los miembros de un pequeño circo visitan una feria donde observan una exhibición de rarezas. Allí encuentran a un joven sin extremidades que es maltratado por el presentador de la exhibición y por unos niños que le lanzan frutas. El joven se esconde en una camioneta y escapa de la exhibición con los miembros del circo. Llega al circo de las mariposas, un mundo lleno de fantasía y de personas diferentes que allí encuentran una familia y un hogar donde dejan de sentirse extraños, solos, y además pueden descubrir su verdadero valor. El director del circo y el valor del joven logran que éste descubra su auténtica dignidad como persona.

A partir de la observación de la película, que cada uno se pregunte:

¿Cuál es la metáfora de este cortometraje? ¿Cómo superan los personajes sus problemas? ¿Cuál es el lugar del sueño y de la utopía en el circo de la mariposa? ¿Cómo posicionarse de un lugar diferente para cambiar las situaciones en una institución? ¿Qué valor le da a las posibilidades brindadas en la institución para el cambio, y a las oportunidades brindadas a cada uno de los miembros del circo? El circo de las mariposa, ¿qué representa en relación a los problemas que se viven en una escuela?

Y si relacionamos el cortometraje con las escuelas que acompañamos podemos responder los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son sus sueños, las metas para la escuela que acompaña y para cada uno de sus miembros? ¿Qué quieren mejorar en sus prácticas? ¿Qué experiencias quieren que les sucedan a sus alumnos?

Estas preguntas serán puntos de partida para el análisis y reflexión:

¿Qué acciones podrían ayudar a hacer que nuestros sueños se vuelvan realidad? ¿Qué acciones permitirían concretar nuestras metas? Visualizar las acciones nos va a permitir acortar la brecha entre las ideas y la práctica.

También se tiene que contar con una caja de herramientas que muestre: diseños curriculares de otras escuelas, ejemplos de pruebas, modelos de PEI, planes de mejora, modelos que muestren otras formas de hacer. También se pueden filmar buenas prácticas para poder reflexionar a partir de los ejemplos observados lo que queremos o no queremos que pase en la escuela y en las aulas.

Para concretar los planes te invitamos a que veas la película francesa *La clase* (Entre les murs, 2008). Esta película muestra realidades diferentes sobre búsquedas y cambios en una institución en Francia con población principalmente inmigrante. El analizar estas dificultades, errores, logros, y pensar en cómo lo haríamos en las mismas circunstancias o en otras, permite saber cómo orientar, encaminar y sostener nuestras metas, sabiendo que ningún logro es lineal.

¿Cómo el docente del área de lengua arma la clase para involucrar a sus alumnos en su autobiografía?, ¿qué recursos utiliza?, ¿cuál es la dinámica que se da entre profesor y alumnos?. Tomando en cuenta los problemas que afronta la escuela y el desenlace del conflicto con el alumno ¿qué cambios habría que realizar para que no se repita?

Se puede ver y analizar qué hicieron otros para alcanzar sus sueños, cómo llegaron a la meta. Seguramente en todas las situaciones se necesitó ayuda externa para organizar. Entonces,

la pregunta es: ¿a quién se tiene que convocar?, ¿se necesitan ideas nuevas, conocer otras experiencias?, ¿se necesita formación docente, una mejor organización, etc.? ¿cómo planificamos el cambio?

# Unidad 2

## ¿Cómo concretar el cambio, cómo comenzarlo?



Estuvimos hablando de la necesidad de soñar, creer y ponerse en marcha, generando espacios para empezar este camino, pero es importante concretar, crear los pasos y que éste tenga cierta racionalidad, previsión, factibilidad y viabilidad para que pase lo que queremos que pase en relación a lo buscado.



## Actividad generadora

La tensión entre sueños y prácticas concretas la vamos a reflexionar desde el siguiente poema:

No dejes que termine el día sin haber crecido un poco, sin  
haber sido feliz,  
sin haber aumentado tus sueños.  
No te dejes vencer por el desaliento.  
No permitas que nadie te quite el derecho a expresarte, que  
es casi un deber.  
No abandones las ansias de hacer de tu vida algo extraordinario.  
No dejes de creer que las palabras y las poesías sí pueden  
cambiar el mundo.  
Pase lo que pase nuestra esencia está intacta.

Somos seres llenos de pasión.  
La vida es desierto y oasis.  
Nos derriba, nos lastima, nos enseña,  
nos convierte en protagonistas de nuestra propia historia.

Aunque el viento sople en contra, la poderosa obra continúa:  
Tú puedes aportar una estrofa.  
No dejes nunca de soñar,  
porque en sueños es libre el hombre.  
No caigas en el peor de los errores:  
el silencio.  
La mayoría vive en un silencio espantoso.  
No te resignes. Huye.  
“Emito mis alaridos por los techos de este mundo”, dice el  
poeta.  
Valora la belleza de las cosas simples.  
Se puede hacer bella poesía sobre pequeñas cosas,

pero no podemos remar en contra de nosotros mismos.  
Eso transforma la vida en un infierno.  
Disfruta del pánico que te provoca  
tener la vida por delante.  
Vívela intensamente, sin mediocridad.  
Piensa que en ti está el futuro  
y encara la tarea con orgullo y sin miedo.  
Aprende de quienes puedan enseñarte.  
Las experiencias de quienes nos precedieron,  
de nuestros “poetas muertos”,  
te ayudan a caminar por la vida.  
La sociedad de hoy somos nosotros, los “poetas vivos”. No permitas que la vida te pase a ti sin que la vivas.

¿A qué nos invita el poema? ¿Por qué es importante aprender de las experiencias de los otros? ¿Qué podemos hacer como acompañantes para que los centros educativos que acompañamos no dejen de soñar?

A partir de ahora pongámonos en marcha... pero ¿cómo planificamos el cambio desde nuestra realidad?, ¿cómo concretar lo que queremos?



## **Planificar para el cambio, buscar el cambio**

Cuando a través de la planificación se busca cambiar estructuras, formas de hacer, concepciones de los actores involucrados tanto a nivel del sistema educativo o de un centro educativo en particular, es necesario para ello contar con el consentimiento

to, aprobación y la detección de esa necesidad o problema por parte de los protagonistas - la comunidad educativa- . Esta toma de posición frente al cambio y sobre los actores que lo llevan adelante, ubica en otra posición a la planificación o planeamiento a la hora de implementarlo.

Los centros educativos son organismos vivos que cambian y se adaptan constantemente a presiones internas y externas; es necesario buscar un cambio que se dirija a la optimización o mejora de los resultados del centro educativo, considerando que quienes hacen vida en el centro tomen las riendas y establezcan un proceso de cambio dirigido y organizado. De esta forma, la primera condición es ver la necesidad del cambio por parte de sus miembros (Murillo, 1999).

La toma de conciencia del centro y de sus actores para ver y analizar cuáles son los problemas que hay que afrontar, para analizar qué se quiere y qué se necesita en el centro es lo que se busca como condición necesaria. Entonces, se puede decir que el cambio se encamina a partir de este registro para que el trabajo arduo, que implica su realización, no se desvirtúe al no haber una verdadera motivación, ni una necesidad, si no es así es difícil que se sostenga en el tiempo. Por otra parte, si no hay una buena planificación de las acciones, una permanente observación de las dificultades y de los logros que nos permitan rectificar los errores y festejar los aciertos, el cambio será poco probable.

Bolívar (1997) explica que actualmente se cuenta con un amplio saber acumulado sobre los procesos de cambio. Este no es un suceso puntual, sino un largo proceso que hay que sostener en el tiempo, que no se puede prescribir por decisiones políticas en un tiempo determinado, y que necesita, para que suceda, que cambien modos de pensar. Para ello es necesaria una planificación progresiva que permita ir integrando cambios paulati-

namente a la vida escolar. No sólo mejoras “cosméticas”, sino generar en los centros educativos inevitables cambios reales. También se sabe que los cambios pueden ser externos, ser prescritos y legislados, pero sólo cuando implican a los centros y los educadores afectarán a un punto clave: lo que los alumnos aprenden y cómo los profesores enseñan.

Pero ¿qué resultados se buscan?, no siempre las necesidades registradas por un centro educativo son las que persigue un proyecto provincial o nacional que trate la formación de la ciudadanía, o la convivencia local o nacional. A veces estos proyectos atacan sólo un pequeño engranaje de necesidades más profundas o históricas.

Hay cambios que se viven desde lo interno pero hay cambios ético-políticos que necesitan del respaldo de políticas públicas, como la democratización del sistema, la inclusión de grupos excluidos de la educación, la igualdad de oportunidades de grupos minoritarios, entre otros que van más allá de la buenas intenciones de un grupo particular, o que surjan o no de las necesidades reflexionadas por un centro educativo. Allí se hace fundamental armar agendas de debate con los centros educativos y sus metas e intencionalidades, y proponer otras estrategias que los saquen del aislamiento y se propongan mejorar con otros.

El acompañamiento tiene que buscar alianzas, tener capacidad de negociación, plantear puntos de vista, acordar prioridades, armar agendas colectivas y llevarlas a cabo, sostener acciones e institucionalizarlas, es fácil de enunciar pero muy difícil concretar. Por otra parte, la educación, tanto en términos de formación de ciudadanos como en términos de generación de acuerdos, alianzas, democratización y participación, se suma a procesos de gobernabilidad y consolidación democrática que necesitan ser vividos y gestionados en los centros educativos,

ya sea por la vivencia personal de ciudadanía y participación, como la forma de gobierno de una institución democrática.

Los temas planteados hace décadas atrás siguen vigentes en la realidad de hoy. En este marco, en el rol de armar una agenda común y llevarla a cabo con el fin de fortalecer la democracia, la gestión, la participación, el gobierno escolar y el buen desarrollo de propuestas, los centros educativos necesitan de una planificación y planeamiento acorde a lo que se quiera buscar.

Ya sea por una convocatoria externa o por una búsqueda de los propios involucrados, la participación es inherente al cambio planificado. En ella se concreta la democratización de las decisiones, y por otro lado es imperiosa la motivación y la implicancia que la participación da a sus participantes, convirtiéndolos en protagonistas de las acciones que se efectuarán.

## **La participación en el cambio**

Se podría decir que “no hay mejor cambio que el buscado por los involucrados”, pero también se puede decir que hay aportes externos o diagnósticos realizados por otros que pueden movilizar y motivar a los diferentes miembros de una comunidad educativa para que vean la necesidad de realizar algo diferente a lo que están haciendo, o solucionar algún problema que no habían detectado.

No se puede descartar totalmente un cambio propiciado desde afuera, sin entrar a dialogar con las personas involucradas, reflexionar, visualizar y distinguir si es una oportunidad para un centro educativo, y de ser así, realizar los ajustes necesarios y poder involucrarse e involucrar para el cambio.

La mejora educativa puede partir de una iniciativa interna o de un proceso exterior al centro educativo. Para que se lleve a

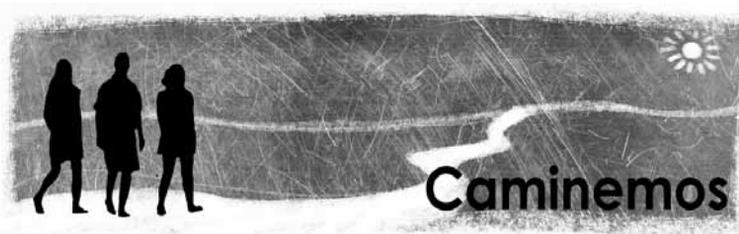
cabo es necesaria la participación de diferentes actores involucrados. Destaca Robirosa (1989) que hay una mayor conciencia acerca de los derechos sociales y humanos, del derecho de cada persona o cada sector social de participar en los procesos decisorios que determinan las condiciones en que se desarrollan sus vidas y que modelan los escenarios de sus actividades. En el ámbito político se manifiesta en la búsqueda de modelos cada vez más democráticos de gobierno y de representación, así se manifiesta en mayor medida la necesidad de planificar “... también se manifiesta en el rechazo al autoritarismo, a la verticalidad decisoria del Estado, en el reclamo de la participación en los procesos particularizados de toma de decisiones de acción que afectan las condiciones en que cada uno se desenvuelve y en su calidad de vida...” (Robirosa, 1998). La participación, así vista, es una forma de hacer y de estar en democracia, que habilita a la opinión y permite a cada ciudadano entrar en relación con instancias decisorias que afectarán su estilo de vida como persona y ciudadano. Por otro lado, está el componente motivador que la participación da a los implicados al tener la posibilidad de tomar decisiones, sentirse parte del cambio, ser protagonistas. La participación permite *ganar voluntades*, convirtiéndose así en un emprendimiento de diferentes actores, con un profundo contenido de negociación y concertación entre actores sociales involucrados (Robirosa, 1998). La participación de los actores es un derecho y una obligación al habitar instituciones democráticas. Estos factores pueden incrementar la motivación y compromiso de los actores involucrados, así como el gobierno de la institución educativa. “*La cultura de la participación no se improvisa*” (Santos Guerra, 1994), su crecimiento es lento y constante. No hay milagros que permitan que en un instante se desarrolle. Además, el clima (que es la cultura en la que se sitúa el centro educativo) puede ser más o menos propicio para el ejercicio de la participación.

Las decisiones democráticas se caracterizan porque nacen del diálogo, de la libertad, de la negociación y de la valoración racional de las opiniones de todos. La participación no sólo es ocupar un lugar, sino sentirse parte de un cambio o de la búsqueda de un resultado.

Asimismo, la participación permite visualizar la diversidad y pluralismo que brindan los participantes. Cada uno de ellos representa sus propios intereses, necesidades, inquietudes y demandas.

A partir de lo mencionado en este punto, la participación cuenta: **el pluralismo**, la diversidad de personas, opiniones, puntos de vistas en una comunidad educativa. **La implicación**, los sujetos se tienen que sentir parte de esa comunidad, institución u organización en la que participan. **La autonomía**, libertad para poder elegir, opinar y decidir dentro del grupo. **La convivencia** a través del respeto mutuo, el diálogo, en una escucha respetuosa y reflexiva, sobre la conducta y el decir del otro.

Si la participación es un derecho, los espacios, los momentos de participación y de toma de decisiones participativas se tienen que planificar y comunicar a todos los involucrados.



## Actividades de síntesis y de acción

Para ver y reflexionar les pedimos que vean dos fragmentos de películas:

1. La argentina *Luna de Avellaneda* (2004), donde acontece una asamblea en el club de un barrio popular para decidir si se vende o no. Analiza las diferentes posturas de los distintos actores y observa el lugar de la participación para el análisis y la concreción de un proyecto.
2. En contraposición a esta escena te pedimos que mires la escena del dibujo animado “Buscando a Nemo”, específicamente el fragmento titulado “Trabajo en equipo” (Buscar en [www.youtube.com](http://www.youtube.com)).

Frente a estas dos posibilidades: una real y otra ficticia de carácter más idílico, te solicitamos que armes un esquema de trabajo para coordinar las dos propuestas de trabajo con estos diferentes grupos. Para ello debes tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Estilo de comunicación que vas a utilizar (momentos de presentación, de diálogo, de preguntas, de respuestas).
- Espacios de reflexión.
- Espacios de formación.
- Momentos de dar respuestas y conclusiones.
- Toma de decisiones.
- Estrategias de negociación.

# Unidad 3

## Planificar en el centro



### Actividad generadora

Para iniciar esta unidad te invitamos a responder las siguientes interrogantes: ¿Los centros que te corresponde acompañar llevan a cabo procesos de planificación? ¿Cómo se desarrollan esos procesos de planificación? Y ¿cómo desarrollas el proceso de acompañamiento a partir de la planificación realizada?

Los centros educativos deben manejar la posibilidad de planificarse y buscar mejorar o cambiar procesos. Partiendo de esta premisa se indicarán pasos para concretar un proyecto que contemple la multiplicidad y la interacción de diferentes variables. Asimismo, que facilite materializar propuestas educativas para solucionar problemas y/o para mejorar la calidad educativa de una escuela.

En esta unidad te proponemos una planificación o diseño de planificación compuesto por distintas etapas ordenadas y relacionadas entre sí que pretenden indicar el camino desde que se inicia una idea hasta que se concreta en acciones.



## La planificación

Para comenzar a planificar hay que tener en cuenta los lineamientos generales que señala el proyecto institucional del centro. Estos principios globales deben estar siempre presentes en una planificación porque constituyen su esencia, y de estos principios tienen que partir todas las decisiones que se emprendan en la escuela. Entonces, hay que planificar siendo coherente con los principios que propone el proyecto institucional, pero además es importante destacar que la planificación está cerca de la acción y de la concreción en la vida diaria.

En una institución educativa, la planificación da consistencia al proyecto del centro, lleva las ideas a la acción. Pero ¿cómo hacerlo? La respuesta es: por medio de actividades que, a partir de la observación y el análisis de la realidad, son pensadas para

intervenir, modificar o mejorar ciertos aspectos de esa realidad.

La planificación es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas lógicamente que permiten llevar a cabo objetivos en un período determinado. Estas actividades planificadas van a trabajar sobre la realidad en busca de la concreción de determinados resultados. En la planificación se intentan prever situaciones en la mayoría de los casos en condiciones de incertidumbre, donde intervienen personas y no objetos, cuyas reacciones no se pueden anticipar, pudiendo así aparecer nuevos problemas, imprevistos o derivaciones impensadas. Las personas somos diversas, es por ello que es muy difícil prever comportamientos de todos los involucrados en la planificación y ejecución. Asimismo, para el sujeto las situaciones son inabarcables a nuestro entendimiento por las múltiples interrelaciones entre distintos factores.

Es por ello que para reducir impactos inesperados hay que planificar y revisar en forma permanente lo que se está realizando. Para esto, es preciso efectuar evaluaciones constantes o monitoreos que permitan identificar debilidades o cambios de rumbo para planificar, mejorar o superar estos nuevos problemas que aparezcan. Es decir, la planificación debe ser continua y flexible para no ceñirnos y limitarnos a aquellas actividades que habían sido planificadas pero que evidencian disfuncionalidad o falta de respuesta cuando son ejecutadas.

Analicen lo que dicen dos autores sobre la planificación:

Para Matus:

“La planificación constituye en lo fundamental un procedimiento para dar coherencia a los procesos de decisión, procurando asegurar el nivel requerido de coordinación a las acciones encaminadas a lograr la

mejor aproximación posible al cumplimiento de los principales objetivos” (Matus, 1987).

Además, este autor agrega que como sujetos tenemos limitaciones cognitivas (ya que es imposible para cualquier ser humano conocer el mundo en su integridad y complejidad con todas sus interrelaciones e interdependencias), “según sean las conexiones causales escogidas [por los planificadores] como base para el proceso de decisión- acción social, en el mejor de los casos apenas podremos aspirar a lograr una cierta aproximación a los resultados que buscamos” (Matus, 1987).

**Para Ander- Egg:**

“Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tiene el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados” (Ander-Egg, 1995).

A partir de estas definiciones se puede responder a la pregunta: ¿para qué planificar?

Se planifica para mejorar, para solucionar problemas, para satisfacer necesidades y, por qué no, para alcanzar aquellos sueños que se anhelan para la institución escolar. Entonces, para delimitar el concepto de planificación se puede señalar que ella implica:

- “Un conjunto de actividades y acciones que se deben emprender,
- que no son actuaciones espontáneas, sino ordenadas y articuladas,
- que combina la utilización de diferentes tipos de recursos,
- que se orienta a la consecución de un objetivo o resultado previamente fijado,
- que se realiza en un tiempo y espacio determinado
- y que se justifica por la existencia de una situación- problema que se quiere modificar” (Ander-Egg, E. Aguilar Idáñez, M., 2005).

Para comenzar una planificación es conveniente atenerse a una serie de pasos como: el diagnóstico y la problematización, los objetivos, las alternativas o caminos de solución, resultados y, por último, una evaluación.

La función del acompañamiento en la planificación, en una primera fase, es de coordinar instancias y actividades, y ser motivador y organizador. Luego, en una segunda fase, debería organizar, preparar y consolidar un equipo dentro del centro para que pueda asumir paulatinamente el proceso por sí mismo. De esta forma se busca que el equipo logre autonomía y liderazgo en la tarea de planificar y tienda a disminuir su dependencia de un acompañante. Éste, una vez terminado el proceso de consolidación, estaría dejando una capacidad instalada en la institución para que pueda desarrollarse y planificar en forma autónoma en distintas oportunidades.

Como se señaló en las unidades anteriores, el acompañante tiene que convocar e implicar a la comunidad a manifestar sus sueños y consolidar un equipo de trabajo.

Veamos, a continuación, los distintos pasos de una planificación.

## Los pasos en la planificación

### Diagnóstico: participación en la identificación del problema

Los centros educativos de sistemas democráticos necesitan que todos se involucren para la mejora. Además, requieren de planificación para dar respuestas a las necesidades del contexto y responder a los fines para los que fueron creadas. Para ello, hay que contar con un equipo que detecte problemas y necesidades, ponga en marcha mecanismos de intervención y de mejora necesarios para la solución de problemáticas escolares.

La participación es una decisión política y una manera de gobernar el centro educativo. Sólo si está clara esta postura se puede convocar a participar para asumir y acompañar las respuestas generadas y no caer en simulacros que no impliquen compromisos ni acuerdos. **Es importante incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el proyecto, para eso contamos con maneras de convocar e invitar la participación como veremos en otras unidades del libro.**

En los otros libros de la colección, encontrarás diversas estrategias de acompañamiento para saber mirar el centro y hacerlo con una mirada pedagógica que pueden ayudar a los acompañantes regionales o al equipo directivo de la escuela a **analizar el panorama de todas las personas, los grupos y las organizaciones que de alguna manera están relacionados con el proyecto que se busca realizar.**

## Invitar a participar a los miembros de la comunidad educativa en el plan de mejora. ¿A quiénes se invita?

Es imprescindible analizar a quién invitar. Para racionalizar tiempo y no dispersarse del tema que se quiere tratar es siempre conveniente invitar a aquellas personas que realmente tengan relación con el proyecto.

Se sugiere analizar el panorama de todas las personas, los grupos y las organizaciones que de alguna manera están relacionados con el proyecto que se busca llevar a cabo. También se propone incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes para el proyecto.

El siguiente cuadro permite analizar a quiénes se invita:

**Cuadro 1<sup>3</sup>:**

<b>Grupos o personas involucradas</b>	<b>Nivel de involucramiento en el proyecto (alto- medio -bajo)</b>	<b>Función que cumple dentro de la mejora</b>	<b>Nivel de liderazgo y tipo de liderazgo (positivo-negativo-neutro)</b>
Equipo directivo	Alto		Positivo

3. Elaborado por la autora (2010)

Docentes	Alto	Ejecución, participación en el rumbo del proyecto	Neutro
Alumnos	Medio	Diagnóstico y seguimiento	Bajo

Detectados los actores involucrados, se puede invitar a toda la comunidad educativa. Es imprescindible y necesario lograr que participen los afectados e involucrados por las decisiones que se tomen. Estos no pueden faltar a las reuniones.

Una vez detectadas las personas que hay que invitar, se realiza convocatoria formal o invitación. La forma de invitación puede variar según las características de la comunidad y de la relación escuela- comunidad. Puede ser en forma escrita con una carta, tarjeta, de carácter formal, informal, o en forma oral, es decir, persona a persona.

La invitación tiene que dar muestras de interés para la convocatoria, ya que es el primer paso de lo que quiere lograr. Para ello la carta de invitación tiene que indicar lugar fecha y horario de la reunión, el carácter de la reunión (reflexión, formación, información, etc.), el tema de la reunión y los objetivos. Veamos un ejemplo:

Jueves 12 de agosto a las 18:00 horas, en el salón comunitario:

Jornada institucional

**Los invitamos analizar los bajos resultados en lectura del nivel primario:**

Resultado de las pruebas nacionales

Las prácticas de lectura en la escuela.

Buscar propuestas de mejora

Los esperamos es importante su presencia para mejorar la propuesta educativa, veamos entre todos lo que podemos hacer

El equipo directivo



### Actividad

Para reflexionar, redacta una invitación con los ítems mencionados pero que se adapte a tu comunidad.

Es imperativo establecer en los centros educativos espacios y momentos para la reflexión, invitar a participar a los involucrados, comunicar claramente los objetivos de la reunión y establecer día y horario del encuentro.

El acompañante debe saber manejar el **Cuadro 1** para saber a quién convocar y quiénes no pueden faltar. Es importante que oriente al equipo directivo en la detección de aquellos grupos que puedan estar involucrados en algunas problemáticas.

Además, es necesario que el acompañante escuche a todos y que su actitud sea de orientación y no de imposición de sus propias opiniones e ideas. Es imprescindible que sea un guía imparcial y que se comprometa permanentemente a no involucrar sus intereses personales. Por otro lado, tiene que contemplar que todos los participantes intervengan en la definición del involucramiento, función, tipo y nivel de liderazgo que posee cada actor. Asimismo, es necesario hacer hincapié en que en

esta etapa el problema todavía no está definido sino que se tiene alguna idea vaga sobre él. Los participantes invitados son quienes van a facilitar la identificación de este problema.

## **Detectar problemas o necesidades**

La reunión de los involucrados es el momento y espacio preciso para llevar a cabo alguna actividad que permita visualizar los problemas. Se recomienda la técnica de la “lluvia de ideas”. Esto permitirá extraer un registro o lista de los principales problemas que aquejan a la institución.

### **Modo de ejecución de la “lluvia de ideas”:**

Esta técnica tiene la finalidad de que los participantes señalen los problemas o necesidades que detectan. Los pasos que implica son:

- a) **Convocar a los involucrados:** el acompañante explica que se va a desarrollar una lluvia de ideas.
- b) **Redactar los problemas:** se presentan los procedimientos de esta técnica y se indica cómo redactar problemas:
  - Redactar cada problema como una situación de insatisfacción.
  - No redactarlo como la ausencia de una solución.
  - Identificar problemas existentes y no potenciales.
  - Explicitar cómo se manifiesta el problema y a quién/es afecta.
  - Escribir cada uno de estos problemas en una tarjeta.

Ejemplo:

- Bajo rendimiento de los alumnos en lectura
- Escaso/insuficiente material de lectura
- Los alumnos realizan insuficientes prácticas de lectura en las aulas
- Los docentes no cuentan con formación específica en metodologías específicas de lectura

c) **Presentación de los problemas** por parte de los participantes involucrados. Cada uno presenta uno o varios problemas del centro.

El acompañante anota en la pizarra cada problema tal cual es expresado por los participantes para que todos lo puedan ver. Es importante que el acompañante estimule la creatividad de los participantes haciendo preguntas que permitan profundizar los temas propuestos, pidiendo ejemplos clarificadores, brindando ejemplos que permitan ver otros panoramas y que toda idea enunciada sea tenida en cuenta y anotada.

Para el funcionamiento del grupo se necesita la figura de un acompañante coordinador que oriente, asesore y corrija, pero que no influya ni inhiba las ideas que aporta el grupo.

- Una vez que cada involucrado expone su visión del/de los problema/s se realiza una votación que permita distinguir los problemas principales de los secundarios.

El acompañante indica al lado de cada problema, expuesto en una pizarra o afiche, la cantidad de votos que obtuvo. Aquellos problemas que tuvieron más votos o que sin tener mayoría de votos parecieran ser urgentes e importantes, serán distinguidos como los problemas principales.

- Por último, se pasa en limpio el listado de los problemas principales que aquejan a la institución o grupo dentro de

ella. En este primer paso, a partir de los problemas principales, se trata de identificar cuál es el problema central que se intentará resolver.

#### d) Jerarquización de los problemas identificados

Una vez detectados los problemas principales y finalizada la lluvia de ideas, se debe:

- Priorizar aquellos por orden de urgencia o importancia para la institución.
- Elegir aquel o aquellos problemas que puedan ser abordados, o sea que tengan viabilidad y factibilidad de ser trabajados por la escuela (la escuela tiene que poder detectar los problemas que puede resolver y aquellos que no puede resolver. Es decir, si necesita una alianza o apoyo con otras instituciones o grupos, o si el problema requiere de demasiados e inalcanzables recursos para su solución. Ver 3.5).
- Una vez detectados los problemas se recomienda trabajar con un árbol de problemas o con el **Cuadro 2** sobre detección de problemas y sus causas para ubicar la información detectada.

**Cuadro 2**

2° paso	1° paso	3° paso	4° paso
Causa	Problema	Posible solución	Involucrados en la solución
Los docentes sostienen prácticas poco atrayentes sobre la lectura para los alumnos.	Bajo rendimiento en prácticas de lectura por partes de los alumnos del nivel primario.	Mejorar las estrategias pedagógico-didácticas de lectura por parte de los docentes.  Jornadas de reflexión y formación.	Directivos.  Docentes.  Especialistas en el tema.
La escuela presenta insuficientes espacios y materiales para la lectura.	Escasas prácticas y espacios de lectura en la escuela.	Armar espacios de lectura a nivel institucional.  Contar con libros.  Armar un espacio para la biblioteca institucional o de aula.	Directivos.  Docentes.  Padres o comunidad educativa.



### Actividad (Individual)

- a) Redacta diez problemas que identifiques en alguno de los centros educativos que acompañas (debes ser creativo, no tener prejuicios y dejar volar tu imaginación para la redacción de estas problemáticas)
- b) Escríbelos nuevamente teniendo en cuenta la forma de redactar problemas indicada en el punto 3.3.

De los diez problemas detectados, intenta jerarquizarlos y ordenarlos del más importante al menos importante. ¿Cómo jerarquizar?: los criterios pueden ser distintos simplemente porque ese problema nos puede parecer muy importante o porque nos damos cuenta de que es la causa de los demás.

Por ejemplo, nuestros problemas identificados pueden ser:

- 1° Bajo rendimiento de los alumnos en lectura
- 2° Escaso/insuficiente material de lectura
- 3° Los alumnos realizan insuficientes prácticas de lectura en las aulas
- 4° Los docentes presentan insuficiente formación en metodologías específicas de lectura

Podemos ver que “escaso/insuficiente material de lectura” está en el primer (1°) lugar porque podría ser una causa de la falta de práctica de lectura y del bajo rendimiento de los alumnos en la lectura. Es decir, que si los alumnos no tienen suficientes libros no van a poder aumentar su práctica en la lectura y por lo tanto no incrementarán el rendimiento de lectura. Pero también podemos pensar que la formación de los docentes puede ser una causa del bajo rendimiento de los alumnos en el material de lectura. O sea que si los docentes no tienen buena formación no van a poder realizar prácticas de lectura que resulten en un buen rendimiento de los alumnos.

Entonces, los problemas que son “causas” de otros problemas deberían tener una jerarquía más alta, es decir, ser problemas principales. De todas formas, puede haber problemas que sean difíciles de conectar con otros como causa o consecuencia pero que nos parecen importantes y los podemos incluir como problemas principales.



## Actividad

Selecciona cuatro de sus problemas principales, colócalos en la segunda columna y completa el siguiente cuadro. Ver ejemplo.

2° paso	1° paso	3° paso	4° paso
Causa	Problema	Posible solución	Involucrados en la solución
	1)		
	2)		
	3)		
	4)		



## Actividad (grupal)

Para la realización de este ejercicio se debe contar con:

- La actividad 1 realizada en forma individual
  - Una pizarra o afiche
  - Un marcador para escribir sobre el pizarrón o afiche
  - 4 o más personas.
- a) Reunirse en grupo de máximo 10 personas, mínimo 4. Realicen una votación para designar un coordinador o un acompañante. El criterio de votación es

seleccionar a aquella persona que usted considere que es la más abierta y flexible del grupo, pero que a la vez tenga autoridad para coordinarlo.

- b) Cada miembro del grupo debe leer los problemas redactados en la actividad 1 b) y el coordinador debe escribir y leer todos los problemas tal como se encuentran redactados (sin intervenir, sin dar opinión, sólo debe escribir), en el pizarrón o cartulina.
- c) Una vez transcritos los problemas se vota para escoger aquellos que se consideran los principales o causantes de los demás. Para ello el coordinador lee el primer problema redactado y las demás personas levantarán la mano si opinan que es un problema principal.

El coordinador anota al lado de cada problema la cantidad de manos levantadas que hay. Ejemplo:

1° Bajo rendimiento de los alumnos en lectura II \*

2° Escaso/insuficiente material de lectura IIIIIIIII

3° Los alumnos realizan insuficientes prácticas de lectura en las aulas IIIII

4° Los docentes presentan insuficiente formación en metodologías específicas de lectura IIIIIIIII

\* Cada signo “I” representa un voto. Los problemas que son “causas” de otros problemas deberían tener más votos.

## Hacia dónde vamos: definir los objetivos

Los objetivos describen una situación futura que será alcanzada mediante la solución de problemas calculando la relación medios - fines. Los objetivos describen la situación que se espera que exista al final de la planificación. Responden a la pregunta: “¿qué mejorará el proyecto?”. Los objetivos identifican posibles alternativas de solución para el proyecto, es la manera positiva de ver los problemas planteados. Expresan los efectos del proyecto.

Para definirlos sin englobar más aspectos de los que queremos enmarcar, es conveniente traducir el problema central de manera positiva, es decir, convertirlo en objetivo. Por ejemplo, si el problema central es: *Los docentes del centro educativo X sostienen prácticas poco atrayentes sobre la lectura para los alumnos del 1° Grado*, el objetivo puede traducirse en:

*Mejorar las estrategias didácticas de los docentes para facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje de la lectura por parte de los alumnos de 1° grado del centro educativo X.*



### Actividad

Transcribe los cuatro problemas detectados en la actividad 3.

*Problema 1):*

*Problema 2):*

*Problema 3):*

*Problema 4):*

Luego, traduce el problema en objetivo:

¿Cómo hacerlo?

*Comienza con un verbo en infinitivo (terminación: ar, er, ir)*

Y contesta las siguientes preguntas:

- *¿Para que se realiza esa actividad?*
- *¿Para quiénes?*
- *¿En dónde?*

Todas estas preguntas deben estar respondidas en el objetivo.



## Actividad

Teniendo en cuenta las consignas anteriores redacta los objetivos para los problemas identificados en la actividad 1.

Problema 1)
Objetivo 1)
Problema 2)
Objetivo 2)
Problema 3)
Objetivo 3)
Problema 4)
Objetivo 4)

## Los posibles caminos a la solución

Para visualizar cómo alcanzar los objetivos hay que valorar las diferentes alternativas de acción posibles. Estas alternativas son grandes acciones que permiten cumplir el objetivo propuesto, y la conveniencia de emprender una de ellas va a depender de su viabilidad y factibilidad al valorar los siguientes puntos: cuándo, con qué (recursos materiales) y con quiénes (recursos humanos).

## Factibilidad y viabilidad de los objetivos

Para darnos cuenta si nuestro objetivo es muy poco realista y está cubriendo más de lo que la capacidad de la institución puede llevar adelante, hay que tener en cuenta el concepto de **factibilidad y viabilidad**.

¿Qué es la factibilidad? Lo factible es aquello que se puede hacer porque cuento con los recursos y capacidades en mi institución. Para establecer la factibilidad es necesario enumerar los recursos que se poseen o se deberían poseer: i) **recursos humanos**, para llevar adelante el proyecto: capacitadores, asesores pedagógicos o evaluadores y establecer la cantidad necesaria; y ii) **recursos materiales**, que se van a requerir para llevar adelante esa alternativa. Además, hay que tener en cuenta que para llevar a cabo el proyecto tiene que ser viable.

¿Qué es la viabilidad? Viable es aquello, según la Real Academia Española: “...que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo”. Un proyecto es viable cuando las personas están comprometidas, motivadas y el proyecto o parte de él no se opone a sus más altos intereses por lo tanto no van a atender contra él y lo van a llevar adelante. La participación garantiza en gran medida la viabilidad, ya que cuando las personas se sienten parte del proceso, el compromiso y la motivación

es mayor para su concreción. Entonces, valorar la viabilidad del proyecto es evaluar el apoyo de la comunidad educativa, del barrio, de los alumnos, etc.

## Factibilidad en el cumplimiento de los objetivos

Definidos los problemas, sus objetivos y medido el grado de viabilidad para el cumplimiento de esos objetivos, nos queda analizar su factibilidad. Vean el cuadro para su análisis.

**Cuadro 3**

Problemas	Objetivos	Medios para llevarlo a cabo (económicos, recursos materiales, humanos)	Tiempo estimado de solución	Nivel de factibilidad (alto-medio-bajo)
Bajo rendimiento en prácticas de lectura por partes de los alumnos del nivel primario.	Mejorar la práctica de lectura por parte de los docentes del nivel primario.	Formación docente.  Acuerdos institucionales sobre prácticas de lectura.  Definir algunos logros a concretar en uno y dos años.	2 años.  3 meses.  Tres meses.	Medio.  Alto.  Alto.
Escasas prácticas y espacios de lectura en la escuela.	Definir momentos de lectura a nivel institucional.  Establecer número de libros o cuentos leídos por curso y alumnos.	Acuerdos institucionales.  Contra con una biblioteca o libros para la lectura por curso y por alumnos.	1 año.  1 a 3 años.	Alto.  Medio-bajo.

Una vez analizados los objetivos y su grado de factibilidad, hay que seleccionar aquellos problemas y soluciones que son factibles de ser ejecutados por la institución.

## **Conformar equipos o liderazgos: viabilidad de la planificación**

Además de evaluar la factibilidad es necesario visualizar el grado de compromiso, la motivación de los actores que realizarán la planificación y la aceptación de quienes se beneficiarán con ella. Esto es importante para imaginar si una persona o grupo puede llegar a hacer caer la planificación o boicotearla.

El centro educativo tiene que detectar si puede cumplir los objetivos que se propone y divisar si para ello necesita una alianza o apoyo con otras instituciones. El acompañamiento tiene que tener la capacidad de buscar alianzas, negociación y empatía, y saber que a veces hay que ceder pequeñas cosas para obtener grandes beneficios. Es necesario llegar a consensos sobre las prioridades, armar agendas colectivas y llevarlas a cabo al sostener y concretar las acciones previstas.

Para facilitar la viabilidad, una vez identificados los actores involucrados para alcanzar los objetivos, hay que detectar en ellos responsables legítimos de la mejora y conformar un equipo para su realización y para constituir liderazgos que permitan llevar a cabo la tarea a realizar. La conformación de los equipos empieza desde la invitación a participar, la legitimación del equipo, la delegación de poder para la acción, hasta el establecer roles y funciones para su labor específica.

El acompañante debe velar por la participación plena de quienes están involucrados en el proyecto. Para ello es necesario que realicen tareas de coordinación tendientes a que todos los implicados puedan escucharse entre sí. El acompañante debe

tener en cuenta que si los directivos y docentes no dan el ejemplo actuando en forma democrática, valorando y respetando las opiniones, a pesar de los desacuerdos, y si no poseen una actitud cooperativa es muy difícil que los alumnos se respeten a ellos mismos y a los demás y que posean un espíritu democrático (Ander-Egg, 1996).

**Cuadro 4**

Objetivos	Supuesto o amenaza para que el objetivo no se cumpla
O.1. Mejorar la práctica de lectura por parte de los docentes del nivel primario.	<p>Baja motivación de los docentes para formarse.</p> <p>Paro docente o interrupción de clases.</p> <p>Escasa cultura institucional de formación de equipos de trabajo.</p> <p>Falta de compromiso en el objetivo planteado por parte de los diferentes actores de la institución.</p>



### Actividad

Para analizar la viabilidad y factibilidad de un proyecto podemos reflexionar sobre las siguientes preguntas:

¿Cuento con los recursos económicos necesarios o puedo conseguirlos fácilmente y a corto plazo?

¿Me estoy adecuando al tiempo real disponible?

¿Cuento con un espacio (si es que éste es necesario) para llevar a cabo las actividades?

¿Qué materiales poseo?

¿Son suficientes?

¿Cómo puedo conseguir los materiales a corto plazo?

¿Todos los actores tienen conocimiento de los objetivos?

¿Qué grado de consenso hay sobre los objetivos propuestos?

¿Los actores que están en desacuerdo pueden hacer caer la planificación?

¿Cómo puedo aumentar el grado de compromiso (ético, más allá de un acuerdo formal) y protagonismo de los actores involucrados?

¿Qué puedo ceder para conseguir más apoyo?

## Llevar las ideas a la acción: las actividades

Llevar a cabo o ejecutar una planificación implica la concreción de actividades. Éstas son tareas que van a permitir obtener los resultados del proyecto. Para visualizar las actividades es necesario indicar fechas previstas de comienzo y fin de cada una de las actividades como también los responsables en realizarlas.

Más adelante profundizaremos en los resultados y cómo elaborarlos, sin embargo, en este momento utilizaremos un ejemplo que nos ayude a redactar las actividades. Por ejemplo, si el resultado es:

*10 docentes del centro educativo X capacitados en metodologías pedagógico- didácticas que faciliten los procesos de enseñanza y aprendizaje.*

Las actividades que presuponen la concreción de ese resultado pueden ser:

- Preparar el programa de capacitación y los materiales didácticos para los talleres teórico- prácticos sobre metodologías de enseñanza.
- Preparar un espacio para desarrollar los talleres.
- Comunicar contenidos, fecha y horario de los talleres a los docentes.
- Realizar 20 talleres de trabajos prácticos (de tres días cada uno) sobre metodologías didácticas para 10 docentes.



### **Actividad**

Redacta un resultado.

Redacta tres actividades para concretarlo.

El acompañante debe tener en cuenta la importancia de la organización, ordenamiento y coordinación en el tiempo y el espacio de todas las tareas para el logro de los productos y objetivos. Por ello debe considerar que todas las actividades tienen que estar ordenadas y sincronizadas. Estas actividades pueden ubicarse después, antes o al mismo tiempo que otras, y esto debe estar claramente señalado.

En una secuencia lógica al ejecutar todas las actividades previstas se estaría cumpliendo con el objetivo y por lo tanto con la solución del problema. Ejemplo:

**Cuadro 5**

Problemas	Objetivos	Actividades	Actores Involucrados
1. Bajo rendimiento en prácticas de lectura por parte de los alumnos del nivel primario.	0.1. Mejorar la práctica de la lectura por parte de los docentes del nivel primario.	1. cuatro jornadas de formación docente. 2. Definidos acuerdos institucionales sobre expectativas de logro de los alumnos en lectura. 3. Al menos dos libros leídos por los alumnos por año.	1. Docentes y personal relacionado con el proyecto de lectura (docentes especiales, bibliotecarios). 2. Directivos, docentes, actores involucrados. 3. Directivos, docentes, actores involucrados (padres y alumnos).

### **Cronograma de actividades**

Cada actividad a desarrollar tiene que estar prevista en un tiempo en particular para poder visualizar la continuidad de su realización y analizar su concreción. Esto implica salir del voluntarismo de los actores involucrados al dar racionalidad y previsibilidad a lo que se quiere realizar. Ejemplo:

**Cuadro 6**

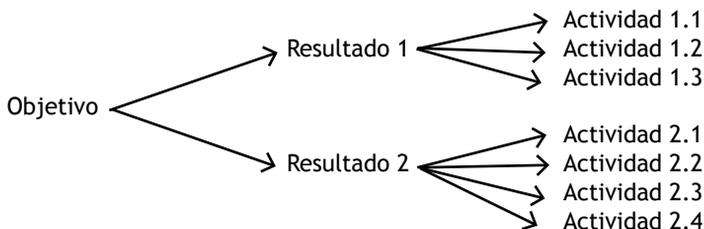
Actividad	Actores	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
1. Cuatro jornadas de formación docente.	Docentes y personal relacionado con el proyecto de lectura (docentes especiales).	X	X			X			X
2. Definidos acuerdos institucionales sobre expectativas de logro de los alumnos en la lectura (mínimos y máximos).			X						
3. Al menos dos libros leídos por los alumnos por año.		X	X	X	X	X	X	X	X

Aquí hay que analizar en qué mes se hace la actividad y quiénes son los responsables para que no haya sobrecarga de actividades en determinados responsables y beneficiarios en un tiempo determinado.

## Los resultados

Los resultados son los productos de las actividades que vamos a ejecutar. Es importante no confundirlos con los objetivos que

resultan de llevar a cabo las actividades y los resultados (Ver Cuadro 1). Es decir, que un objetivo se cumple si las actividades producen los resultados esperados.



Los resultados pueden ser programas de curso, materiales didácticos, informes o personas capacitadas, aprendizajes concretos, entre otros. Es conveniente que el resultado sea cuantificable. Por ejemplo:

*Diez docentes de la escuela X capacitados en metodologías pedagógico- didácticas que faciliten los procesos de enseñanza y aprendizaje.*

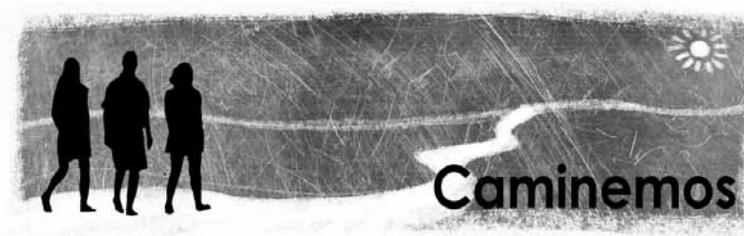
Para la redacción de resultados tener en cuenta:

- que deben ser expresados en cantidades
- el verbo, en participio
- y se debe indicar quiénes son los beneficiarios de esos resultados



## Actividad

Cierra los ojos e imagina una situación futura en la que el problema ya está solucionado. Redacta esa situación en forma de resultado, prestando atención a su redacción.



## Actividades de síntesis y de acción

### Guía de pasos para planificar

Pasos	Algunas pistas para llevar a cabo los pasos
Invitación a participar a los miembros de la comunidad educativa en el plan de mejora.	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿A quiénes se invita? (Ver Cuadro 1)</li><li>• Realizar invitación.</li></ul>

<p>Identificación de problemas o necesidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lluvia de ideas.</li> <li>• Detección de problemas y sus causas. (Ver Cuadro 2)</li> <li>• Definición del o los problemas sobre los que se va trabajar</li> </ul>
<p>Definición de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué mejorará el proyecto?</li> </ul>
<p>Factibilidad en el cumplimiento de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se disponen de los recursos necesarios para llevar a cabo el objetivo?</li> </ul>
<p>La viabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los actores que llevarán a cabo la planificación están comprometidos?</li> <li>• ¿Están motivados?</li> <li>• ¿Tienen intereses personales opuestos a los objetivos de la planificación?</li> </ul>
<p>Las actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas a llevar a cabo:</li> </ul> <p>¿Cuál es la fecha de inicio y de término de cada una de las actividades?</p> <p>¿Quién o quiénes van a realizar cada actividad?</p>
<p>Los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué productos voy a obtener de las actividades?</li> </ul>

# Unidad4

## La evaluación de la planificación



La evaluación busca aportar información y recomendaciones para mejorar el desempeño de la planificación. Es importante establecer momentos específicos de evaluación donde el equipo del proyecto tiene que revisar el cumplimiento de sus actividades para ver la concreción de los resultados. La planificación puede ser evaluada durante la ejecución (monitoreo), en la finalización de la planificación (evaluación final) y luego de finalización para ver si las mejoras se mantienen en el tiempo.



## Monitoreo o evaluación de procesos

La evaluación que se realiza durante la ejecución del proyecto se denomina monitoreo. En ella se identifican los logros y debilidades. En consecuencia se recomiendan medidas correctivas para rectificar aquellas fallas de la planificación. Estos monitoreos deben estar organizados y delimitados en el cronograma del proyecto.

Para una evaluación de monitoreo hay que dar respuesta por lo menos a las siguientes preguntas:

- ¿Están disponibles los recursos que se habían previsto?
- ¿Están realizándose las actividades de acuerdo al plan de trabajo?
- ¿Están produciéndose los resultados de acuerdo al cronograma? (¿los alumnos están aprendiendo o mejorando?, ¿los docentes se están formando?).
- ¿Se han producido cambios, especialmente, agregados o supresiones?
- ¿Qué problemas o dificultades se han encontrado? (¿hubo motivación y compromiso de los involucrados?, ¿hubo disensos dentro del equipo planificador?, ¿los alumnos están asistiendo a clases?).

- ¿Qué medidas correctivas se han tomado o previsto?
- ¿Los involucrados están aprendiendo en el proceso?
- ¿Durante la planificación se consolida el grupo?

## La evaluación final

La evaluación final permite extraer lecciones aprendidas de los proyectos ya finalizados. Aporta enseñanzas significativas a ser tenidas en cuenta en las futuras planificaciones.

Para realizar la evaluación final es necesario que durante la planificación se establezcan indicadores. Los indicadores son instrumentos que permiten comprobar empíricamente y cierta objetividad la progresión hacia las metas propuestas (Ander-Egg, Aguilar Idañez, 2007).

Es importante contar con indicadores que permitan medir el alcance que espera tener la mejora. Este impacto es conveniente que sea medido en porcentaje de lo que se espera alcanzar. Trabajar con porcentajes de concreción o logros da más previsibilidad al escenario y ubica mejor a las escuelas en las expectativas de logros o resultados que pueden lograr.

Los indicadores en cierta forma son los que ajustan las tensiones de logro de las planificaciones porque prevén en escenarios complejos la ambición de resultados esperados, pero en el porcentaje acuerdan la realidad de los mismos.

En una planificación se distinguen los indicadores de resultado de los indicadores de objetivo. Ejemplo:

### Indicador de Objetivo

Si el objetivo es:

*Mejorar las estrategias pedagógico-didácticas de los docentes que faciliten los procesos de enseñanza y de aprendizaje de la lectura por parte de los alumnos de la escuela X.*

El indicador del objetivo puede ser:

En las calificaciones de lectura de los alumnos se verifica una mejoría de un 5% en el 80% de los estudiantes de la Escuela X en un plazo de 3 años.

### Indicador de resultado

Si el resultado es:

10 docentes de la escuela X capacitados en metodologías pedagógico- didácticas que faciliten los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los indicadores de resultados pueden ser:

*El 90% de los docentes asiste a los talleres de metodologías pedagógicas didácticas dictados en la escuela X.*

*El 85% de los docentes utilizan la nueva metodología.*

Los indicadores intentan medir el cambio atribuible al proyecto. Estos instrumentos van a ser fuente de información relevante e imprescindible a los evaluadores. De todas formas no toda la información va a provenir de los indicadores. Sino que se trata también de identificar aquellas dificultades o problemas de la planificación.

En la planificación se debe prever su cierre y evaluación final, revisando el cumplimiento de sus resultados e indicadores de

acuerdo a lo previsto. Además, es imprescindible evaluar el equipo de trabajo y el aprendizaje adquirido en el proceso para hacer acopio en nuevos procesos de mejora de una memoria formativa de estos procesos, sobre todo si son nuevos.

Para la evaluación final recomendamos realizar un esquema básico:

**Cuadro 7**

Indicadores esperados	Indicadores cumplidos	Resultados alcanzados
80% de los docentes han sido formados y están utilizando en el aula las nuevas metodologías de lectura.	70% de docentes han sido formados y están utilizando nuevas metodologías de lectura.	Formados el 70% de los docentes en metodologías de lectura y utilizadas en las aulas.
Conformar una biblioteca de cuentos infantiles de 30 ejemplares.	33 libros conseguidos.	Biblioteca constituida con 35 ejemplares.



### Actividad

Es importante que para realizar un indicador se tenga en cuenta:

- Los elementos que nos indicarían la solución del problema.
- Evaluar si esos elementos son medibles o cuantificables (en porcentaje, número, grado o nivel).

- Quiénes se van a beneficiar con la actividad.
- Qué se va a hacer.
- Determinar el plazo en el que se va a concretar (¿Cuándo?)

Completar:

\_\_\_\_\_ % de alumnos \_\_\_\_\_ para septiembre de 2011

75 \_\_\_\_\_ formados en un plazo de 6 meses \_\_\_\_\_ docentes \_\_\_\_\_

Por otro lado, hay indicadores cualitativos que responden a distintas cuestiones que queremos lograr durante la planificación. Las preguntas a continuación son una guía de indicadores cualitativos que permiten la reflexión y que pueden complementar el análisis de los indicadores cuantitativos.

- ¿Se cumplieron las expectativas de mejora previstas?
- ¿Qué logros o mejoras se detectan en la escuela?
- ¿Qué aprendizajes registró la escuela durante la planificación?
- ¿Qué aprendizajes registró la escuela durante el proyecto no planificado?
- ¿Cómo resultó la planificación de actividades?
- ¿Los indicadores fueron elegidos eficazmente y fueron los correctos para la realización de la mejora?

- ¿Qué implicó, en términos de organización de recursos materiales y humanos, realizar un plan de mejora?
- ¿Se tuvieron en cuenta las necesidades de las personas de la comunidad educativa más vulnerables y con más dificultades?

Igualmente, realizar una encuesta a los involucrados en la planificación y ejecución, es otro instrumento para evaluar el funcionamiento del equipo de mejora y para obtener más miradas sobre un mismo proceso:

- ¿Qué grado de cohesión como equipo para la mejora lograron?
- ¿Qué tendrían que mejorar para la realización de otro proyecto de mejora?
- ¿Qué aprendizaje dejó la experiencia realizada?
- ¿Qué temas o problemas hay que tener en cuenta para la realización de un nuevo equipo o planes de mejora?
- ¿Se tuvieron en cuenta las ideas de todo el equipo?
- ¿Se logró un consenso real?
- Enumere los problemas detectados por el equipo para la realización del plan de mejora.
- Enumere los logros alcanzados para la mejora, logrados por parte del equipo.

## **El acompañamiento durante la evaluación**

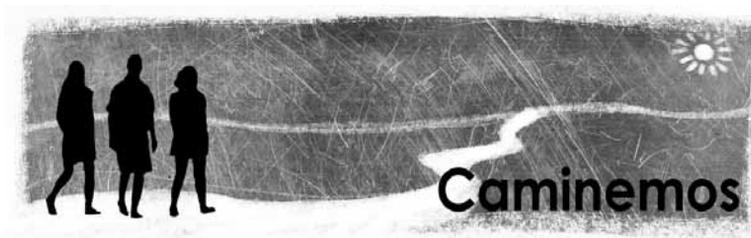
El acompañamiento debe contemplar que se cumplan con los siguientes criterios durante las evaluaciones (BID, 1997).

- La imparcialidad supone neutralidad, transparencia y equidad en el proceso de análisis y recomendaciones. El evaluador no debe anteponer intereses personales al evaluar. Aquí el rol del acompañante es fundamental ya que podría ser una de las personas menos involucradas y más imparcial en la concreción del proyecto.
- La credibilidad de la comunidad educativa en los evaluadores y evaluaciones.
- La utilidad y el éxito cabal de la planificación es que la comunidad educativa aprenda del proyecto.

El acompañante tiene que prever que la información y las conclusiones sean transmitidas en un lenguaje claro que todos los involucrados puedan comprender.

## **La evaluación de seguimiento**

La evaluación de seguimiento permite ver si los resultados y mejoras obtenidas a partir de esta planificación se mantienen en el tiempo y no desmejoran una vez que el proyecto es terminado. Asimismo, permiten visualizar, en cierta medida, si se instalaron aquellas capacidades previstas en el proyecto.

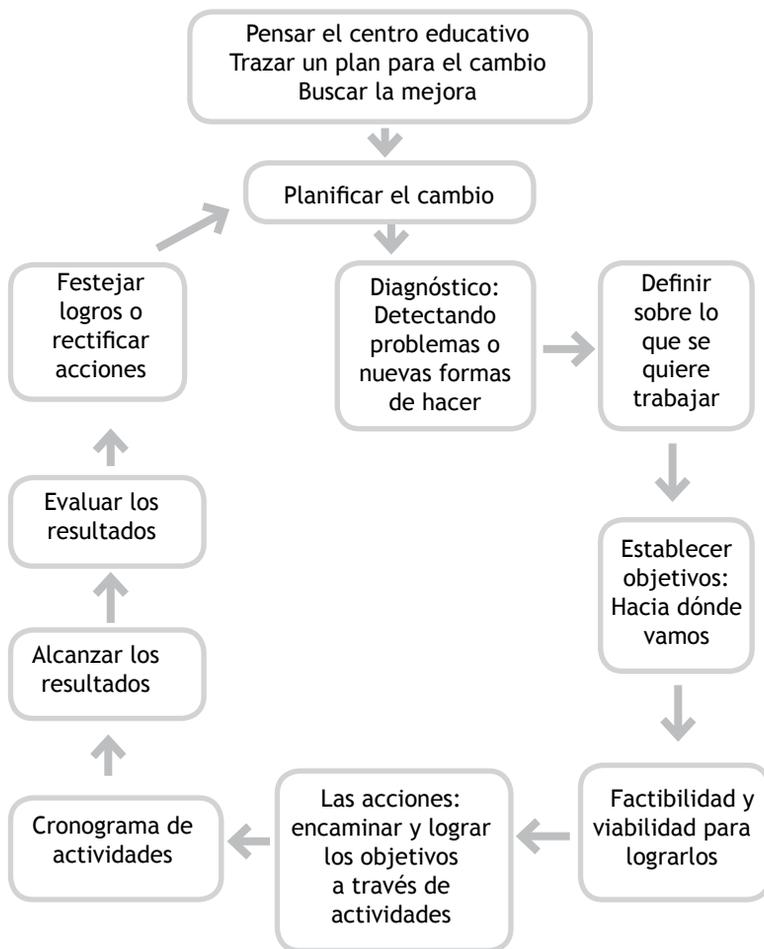


### Actividades de síntesis y de acción

Para complementar la guía de planificación que se encuentra en la tercera unidad del libro puedes observar el cuadro que aparece a continuación:

La evaluación.	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son las debilidades y logros durante la ejecución de la planificación?</li><li>• ¿Qué información y lecciones aportó la realización de la planificación?</li><li>• ¿Una vez finalizada la planificación quedaron instaladas las mejoras?</li></ul>
----------------	--

Para finalizar, veamos un recorrido de acción que puede ayudarte a llevar a cabo el acompañamiento a los procesos de planificación para el cambio de los centros educativos que te corresponde acompañar.



# Bibliografía

AGENCIA ALEMANA DE COOPERACIÓN TÉCNICA (1981); ZOPP - *Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos*. [www.jjponline.com/marcologico/resumido.html](http://www.jjponline.com/marcologico/resumido.html)

ANDER- EGG; E, AGUILAR IDAÑEZ, M. (2007). *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, Argentina. Lumen.

ANDER- EGG, E. (1996). *La Planificación Educativa: Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Buenos Aires, Argentina. Magisterio del Río de la Plata.

ANDER- EGG, E. (1995). *Introducción a la Planificación*, Buenos Aires, Argentina. Lumen.

BID-BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (1997). *Oficina de Evaluación (EVO) Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Washington DC, Estados Unidos.

BOLIVAR, A (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid. España. UNED.

BORJAS, B. (2003) *La gestión al servicio de la innovación*. Caracas. Colección Programa Internacional de Formación de Educadores Populares. Federación Internacional de Fe y Alegría.

MARQUINA, M. (2006). *Guía para la elaboración de proyectos de intervención universitaria*. Buenos Aires. Argentina- OUI.

MATUS, C. (1987). *Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina*. Revista de la CEPAL, nº 3. Capítulo III. Planificar para el cambio.

MURILLO TORRECILLA, J.F. (1999). *Claves para la mejora de la eficacia escolar*. Cuaderno de pedagogía, junio 1999. Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE).

MURILLO TORRECILLA, J.F. (2003). REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2003, Vol. 1, No. <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n2/Murillo.pdf>

OIT- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1996). Oficina de Programación y Gestión, Diseño, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de cooperación técnica. Unidad de evaluación (PROG/EVAL). Ginebra, Suiza.

ROBIROSA, M. (1989). “La participación en la gestión: justificación, malos entendidos, dificultades y estrategias”, en Mundo Urbano, Nº 19. Publicación digital, disponible en: [http:// www.argiropolis.com.ar](http://www.argiropolis.com.ar)

ROBIROSA, M. (1996) “Articulación, negociación, concertación”, en Acto Social, Año V, Nº 16, p. 25-41.

SANTOS G., M. (1994). “La participación de padres y madres. El estado de la cuestión”. Cuadernos de Pedagogía, Praxis 224, pp. 66-67.

# Notas

A series of 20 horizontal dashed lines for writing notes.

# Notas

A series of 20 horizontal dashed lines for writing notes.