

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
VICERRECTORADO  
CENTRO PSICOPEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN  
EDUCACIÓN SUPERIOR - CEPIES



SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DURANTE LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO SOCIOPRODUCTIVO EN  
LAS UNIDADES EDUCATIVAS FISCALES DE  
EDUCACIÓN SECUNDARIA

Tesis de Maestría para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación Superior  
Mención: Elaboración y evaluación de proyectos educativos

MAESTRANTE: Lic. EFRAÍN CHAMBI TIÑINI

TUTOR: Ing. CARMEN ROSA DEL CASTILLO GUTIERREZ Ph.D.

LA PAZ – BOLIVIA  
2018

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
VICERRECTORADO

CENTRO PSICOPEDAGÓGICO Y DE INVESTIGACIÓN EN  
EDUCACIÓN SUPERIOR

Tesis de Maestría:

**SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN  
DEL PROYECTO SOCIOPRODUCTIVO EN LAS UNIDADES  
EDUCATIVAS FISCALES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

Para optar el Grado Académico de Magister Scientiarum en Educación Superior,  
Mención: Elaboración y evaluación de proyectos educativos, del Postulante:

**EFRAÍN CHAMBI TIÑINI**

Nota Numeral: .....

Nota Literal: .....

Significado de Calificación: .....

Director CEPIES: ..... .....

Sub Director CEPIES: ..... .....

Tutor: ..... .....

Tribunal: ..... .....

Tribunal: ..... .....

La Paz,.....de..... de 2018

Escala de Calificación para programas Postgraduales Según el Reglamento para la elaboración y Sustentación de Tesis de Grado vigente en el Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior CEPIES: a) Summa cum laude (91-100) Rendimiento Excelente; b) Magna cum laude (83-90) Rendimiento Muy Bueno; c) Cum laude (75-82) Rendimiento Bueno; d) Rite (66-74) Rendimiento Suficiente; e) (0-65) Insuficiente.

## **DEDICATORIA**

A Dios: Nuestro redentor,  
por iluminar mis pensamientos cada día

A mis padres: Felipe y Silveria,  
por su apoyo constante e incesante.

A la Madre Naturaleza,  
por los años maravillosos.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis catedráticos de CEPIES por su sabiduría y dedicación, en especial a la Ing. Carmen Rosa del Castillo Gutiérrez PhD, por su amabilidad y orientación en la investigación científica.

Al Dr. Piter Henry Escobar Callejas PhD, por su gran colaboración, orientación y experiencia que me brindó.

Al Mg. Sc. Richard Torrez Juaniquina, por su valiosa sugerencia y orientación.

A CEPIES de la UMSA, por su grata acogida.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Hoja de Valoración .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Índice de Contenido .....	v
Índice de Cuadros.....	x
Índice de Figuras .....	x
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Gráficos .....	xiv
Lista de Abreviaturas .....	xvii
Resumen.....	xviii
Abstract .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	6
1.2. Formulación del Problema .....	10
1.3. Justificación.....	10
1.3.1. Justificación Educativa.....	11
1.3.2. Justificación Social.....	11
1.3.3. Justificación Económica.....	12
1.4. Objetivos .....	12
1.4.1. Objetivo General .....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
1.5. Hipótesis.....	13

1.5.1. Variable Identificada.....	13
1.5.2. Operacionalización de Variable .....	14

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Estado del Arte.....	16
2.2. Teoría General de la Administración.....	17
2.3. Administración Educativa.....	19
2.3.1. Planificación.....	22
2.3.2. Organización .....	23
2.3.3. Dirección.....	24
2.3.4. Control.....	26
2.4. Gestión Educativa .....	27
2.4.1. El Rol transformador del Gestor Educativo .....	29
2.5. Administración de Proyecto.....	31
2.5.1. Proyecto.....	31
2.5.2. Proyectos Educativos.....	33
2.5.3. Tipos de Proyectos Educativos.....	34
2.6. Proyecto Educativo .....	36
2.7. Tipos de Proyecto Implementado en el Subsistema de Educación Regular .....	37
2.7.1. Proyecto Educativo de Unidad .....	38
2.7.1.1. Características del Proyecto Educativo de Unidad .....	39
2.7.1.2. Estructura del Proyecto Educativo de Unidad .....	40
2.7.2. Proyecto Socioproductivo .....	40
2.7.2.1. Características del Proyecto Socioproductivo.....	42
2.7.2.2. Estructura del Proyecto Socioproductivo.....	42
2.7.2.3. Proceso de Implementación de un Proyecto Socioproductivo.....	45
2.8. Seguimiento y Evaluación de un Proyecto Educativo .....	46
2.8.1. Monitoreo.....	47

2.8.2. Seguimiento.....	49
2.8.3. El Seguimiento en la Implementación del Proyecto Socioproductivo.....	50
2.8.4. Evaluación.....	53
2.8.5. La Evaluación en la Implementación del Proyecto Socioproductivo .....	54
2.9. Sistematización de Experiencias Educativas .....	56
2.9.1. Orígenes de la Sistematización .....	56
2.9.2. Acercamiento Conceptual a la Sistematización de Experiencia Educativa .....	58

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Paradigma de Investigación .....	61
3.2. Enfoque de Investigación.....	61
3.3. Tipo de Investigación.....	62
3.4. Diseño de Investigación .....	62
3.5. Método de Investigación .....	63
3.5.1. Método Deductivo-Inductivo .....	64
3.5.2. Método Analítico-Sintético.....	64
3.6. Delimitación de la Investigación.....	65
3.6.1. Delimitación Temporal .....	65
3.6.2. Delimitación Espacial .....	65
3.6.3. Unidad de Análisis .....	65
3.7. Población de Estudio.....	66
3.7.1. Población.....	66
3.7.2. Determinación de la Muestra .....	69
3.8. Ambiente y Lugar .....	73
3.9. Instrumentos de Investigación.....	74
3.9.1. Cuestionario .....	75
3.10. Procedimiento .....	76
3.10.1. Recolección de la Información.....	76

3.10.2. Tratamiento Estadístico de Datos.....	79
3.10.3. Análisis e Interpretación de Datos .....	79

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis e Interpretación de la Encuesta al Administrador Educativo .....	80
4.1.1. Dimensión: Elaboración del Proyecto Socioproductivo .....	80
4.1.2. Dimensión: Financiamiento del Proyecto Socioproductivo.....	101
4.1.3. Dimensión: Socialización del Proyecto Socioproductivo .....	103
4.1.4. Dimensión: Planificación del Seguimiento y Evaluación.....	106
4.1.5. Dimensión: Ejecución del Proyecto Socioproductivo.....	111
4.1.6. Dimensión: Resultados del Proyecto Socioproductivo .....	125
4.1.7. Síntesis del Análisis e Interpretación-Administrador Educativo .....	130
4.2. Análisis e Interpretación de la Encuesta a Docentes y el Consejo Educativo .....	133
4.2.1. Dimensión: Realización de la Elaboración Participativa.....	133
4.2.2. Dimensión: Captación del Financiamiento .....	146
4.2.3. Dimensión: Socialización en la Comunidad Educativa .....	148
4.2.4. Dimensión: Elaboración del Plan de Seguimiento y Evaluación.....	150
4.2.5. Dimensión: Desarrollo de la Ejecución del Proyecto Socioproductivo .....	155
4.2.6. Dimensión: Verificación de Resultados del Proyecto Socioproductivo .....	171
4.2.7. Síntesis del Análisis e Interpretación-Docentes y Consejo Educativo.....	177

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA**  
**LINEAMIENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL**  
**PROYECTO SOCIOPRODUCTIVO**

5.1. Introducción .....	181
5.2. Finalidad.....	182
5.3. Objetivo.....	182



5.4. Estructura de los Lineamientos para el Seguimiento y Evaluación del Proyecto Socioproductivo .....	182
5.4.1. Evaluación Inicial del Proyecto Socioproductivo .....	183
5.4.1.1. Estructuración de la Línea Base de Indicadores .....	183
5.4.2. Evaluación de Proceso del Proyecto Socioproductivo.....	184
5.4.2.1. La Técnica y Selección de Instrumentos para la Recogida de Datos.....	184
5.4.2.2. Cronograma de Seguimiento.....	186
5.4.2.3. Realización del Seguimiento.....	186
5.4.2.4. Registro de Resultados de cada Actividad .....	189
5.4.3. Evaluación de Resultados del Proyecto Socioproductivo .....	189
5.4.3.1. Organización y la Estructura de la Evaluación .....	189
5.4.3.2. Sistematización en un Documento Final del Proyecto Socioproductivo .....	193

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1. Conclusiones .....	196
6.2. Recomendaciones.....	200
BIBLIOGRAFÍA.....	204
ANEXOS.....	209

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de variable .....	14
Cuadro 2. Estado del Arte - Tesis nacional.....	16
Cuadro 3. Planificación, organización y seguimiento.....	52
Cuadro 4. Población identificada de Unidades Educativas.....	68
Cuadro 5. Fórmula estadística.....	70
Cuadro 6. Muestra establecida .....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El rol del gestor educativo .....	30
Figura 2. Seguimiento del Proyecto Socioproductivo.....	188
Figura 3. Evaluación del Proyecto Socioproductivo.....	192

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Importancia de la planificación participativa.....	80
Tabla 2. Funciones que debe cumplir un administrador educativo.....	82
Tabla 3. Conocimiento del enfoque estratégico de la planificación .....	84
Tabla 4. Proyecto Socioproductivo vinculado a los lineamientos de un plan vigente ....	85
Tabla 5. Actividades pedagógicas traducidas en un instrumento de planificación.....	89
Tabla 6. Función administrativa al que dedica mayor tiempo el Director .....	89
Tabla 7. Proyecto Socioproductivo según el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo .....	91
Tabla 8. Participación de la comunidad educativa en la elaboración del Proyecto Socioproductivo .....	93
Tabla 9. Conformación del Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo .....	94
Tabla 10. Tiempo dedicado a la elaboración participativa del Proyecto Socioproductivo .....	95
Tabla 11. Temática priorizada con el Proyecto Socioproductivo .....	97
Tabla 12. Formulación del objetivo para el Proyecto Socioproductivo.....	99
Tabla 13. Financiamiento del presupuesto necesario para el Proyecto Socioproductivo .....	101
Tabla 14. Redacción del Proyecto Socioproductivo .....	103
Tabla 15. Socialización del Proyecto Socioproductivo a la comunidad educativa.....	104
Tabla 16. Forma establecida para el seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo .....	106
Tabla 17. Construcción y selección del instrumento técnico para el seguimiento.....	108
Tabla 18. Planificación de los momentos de evaluación del Proyecto Socioproductivo .....	109
Tabla 19. Registro de los resultados del plan de acción en un instrumento técnico .....	111
Tabla 20. Formulación del objetivo holístico para el Plan Anual Bimestralizado.....	112
Tabla 21. Articulación de contenidos de las áreas de saberes y conocimientos con el Proyecto Socioproductivo .....	114

Tabla 22. Asesoramiento al Plantel Docente durante la implementación del Proyecto Socioproductivo .....	116
Tabla 23. Frecuencia dedicada a la evaluación de resultados del plan de acción.....	117
Tabla 24. Dimensiones de la evaluación del Proyecto Socioproductivo .....	119
Tabla 25. Evaluación del Proyecto Socioproductivo a través de indicadores establecidos .....	120
Tabla 26. Motivo que obstaculiza la realización de actividades del Proyecto Socioproductivo .....	122
Tabla 27. Adopción de medidas correctivas .....	124
Tabla 28. Verificación del producto obtenido con el Proyecto Socioproductivo .....	125
Tabla 29. Logro del producto final con el Proyecto Socioproductivo .....	127
Tabla 30. Proyecto Socioproductivo sistematizado en un documento memoria .....	128
Tabla 31. Disposición del Director para instaurar un clima institucional adecuado.....	133
Tabla 32. Gestión efectuada por el Director para la elaboración del Proyecto Socioproductivo .....	135
Tabla 33. Conformación del Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo .....	136
Tabla 34. Identificación de la vocación y potencialidad productiva en las unidades educativas del nivel secundario.....	138
Tabla 35. Temática priorizado con el Proyecto Socioproductivo .....	140
Tabla 36. Objetivo del Proyecto Socioproductivo orientado para lograr un producto tangible.....	142
Tabla 37. Tiempo dedicado en la Unidad Educativa a la elaboración del Proyecto Socioproductivo .....	144
Tabla 38. Gestión para el financiamiento de las actividades del Proyecto Socioproductivo .....	146
Tabla 39. Socialización del Proyecto Socioproductivo a la comunidad educativa.....	148
Tabla 40. Determinación concertada de un cronograma de evaluación del Proyecto Socioproductivo .....	150
Tabla 41. Formulación de indicadores para evaluar el Proyecto Socioproductivo.....	151

Tabla 42. Uso del instrumento técnico en la implementación del Proyecto Socioproductivo .....	153
Tabla 43. Forma conveniente para formular el objetivo holístico del Plan Anual Bimestralizado.....	155
Tabla 44. Asesoramiento pedagógico en la formulación del plan de desarrollo curricular al Plantel Docente .....	156
Tabla 45. Acompañamiento concertado para el desarrollo de las actividades del Proyecto Socioproductivo en el aula.....	158
Tabla 46. Seguimiento al plan de acción desarrollada por el Docente en el aula .....	160
Tabla 47. Valoración de la labor Docente a través del intercambio de experiencias pedagógicas .....	162
Tabla 48. Frecuencia adoptada para la evaluación de resultados del Proyecto Socioproductivo .....	163
Tabla 49. Aplicación de las dimensiones de evaluación durante la implementación del Proyecto Socioproductivo .....	165
Tabla 50. Evaluación del objetivo logrado y su verificación con los resultados previstos en el Proyecto Socioproductivo .....	167
Tabla 51. Reformulación de actividades en el plan de acción del Proyecto Socioproductivo .....	169
Tabla 52. Socialización del resultado obtenido con el Proyecto Socioproductivo en la comunidad educativa.....	171
Tabla 53. Motivación para realizar la sistematización de una experiencia pedagógica del Proyecto Socioproductivo .....	173
Tabla 54. Redacción de un documento memoria sobre las experiencias vividas con la implementación del Proyecto Socioproductivo.....	175

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Importancia de la planificación participativa.....	81
Gráfico 2. Funciones que debe cumplir un administrador educativo.....	83
Gráfico 3. Conocimiento del enfoque estratégico de la planificación .....	85
Gráfico 4. Proyecto Socioproductivo vinculado a los lineamientos de un plan vigente.	87
Gráfico 5. Actividades pedagógicas traducidas en un instrumento de planificación.....	89
Gráfico 6. Función administrativa al que dedica mayor tiempo el Director .....	91
Gráfico 7. Proyecto Socioproductivo según el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo .....	92
Gráfico 8. Participación de la comunidad educativa en la elaboración del Proyecto Socioproductivo .....	93
Gráfico 9. Conformación del Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo .....	95
Gráfico 10. Tiempo dedicado a la elaboración participativa del Proyecto Socioproductivo .....	97
Gráfico 11. Temática priorizada con el Proyecto Socioproductivo .....	99
Gráfico 12. Formulación del objetivo para el Proyecto Socioproductivo.....	100
Gráfico 13. Financiamiento del presupuesto necesario para el Proyecto Socioproductivo .....	102
Gráfico 14. Redacción del Proyecto Socioproductivo .....	104
Gráfico 15. Socialización del Proyecto Socioproductivo a la comunidad educativa....	105
Gráfico 16. Forma establecida para el seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo .....	107
Gráfico 17. Construcción y selección del instrumento técnico para el seguimiento ....	109
Gráfico 18. Planificación de los momentos de evaluación del Proyecto Socioproductivo .....	110
Gráfico 19. Registro de los resultados del plan de acción en un instrumento técnico..	112
Gráfico 20. Formulación del objetivo holístico para el Plan Anual Bimestralizado ....	113
Gráfico 21. Articulación de contenidos de las áreas de saberes y conocimientos con el Proyecto Socioproductivo .....	115

Gráfico 22. Asesoramiento al Plantel Docente durante la implementación del Proyecto Socioproductivo .....	117
Gráfico 23. Frecuencia dedicada a la evaluación de resultados del plan de acción .....	118
Gráfico 24. Dimensiones de la evaluación del Proyecto Socioproductivo .....	120
Gráfico 25. Evaluación del Proyecto Socioproductivo a través de indicadores establecidos .....	121
Gráfico 26. Motivo que obstaculiza la realización de actividades del Proyecto Socioproductivo .....	123
Gráfico 27. Adopción de medidas correctivas .....	125
Gráfico 28. Verificación del producto obtenido con el Proyecto Socioproductivo .....	126
Gráfico 29. Logro del producto final con el Proyecto Socioproductivo .....	128
Gráfico 30. Proyecto Socioproductivo sistematizado en un documento memoria .....	129
Gráfico 31. Disposición del Director para instaurar un clima institucional adecuado..	134
Gráfico 32. Gestión efectuada por el Director para la elaboración del Proyecto Socioproductivo .....	136
Gráfico 33. Conformación del Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo .....	137
Gráfico 34. Identificación de la vocación y potencialidad productiva en las unidades educativas del nivel secundario.....	139
Gráfico 35. Temática priorizado con el Proyecto Socioproductivo .....	141
Gráfico 36. Objetivo del Proyecto Socioproductivo orientado para lograr un producto tangible.....	143
Gráfico 37. Tiempo dedicado en la Unidad Educativa a la elaboración del Proyecto Socioproductivo .....	145
Gráfico 38. Gestión para el financiamiento de las actividades del Proyecto Socioproductivo .....	147
Gráfico 39. Socialización del Proyecto Socioproductivo a la comunidad educativa....	149
Gráfico 40. Determinación concertada de un cronograma de evaluación del Proyecto Socioproductivo .....	151
Gráfico 41. Formulación de indicadores para evaluar el Proyecto Socioproductivo....	153

Gráfico 42. Uso del instrumento técnico en la implementación del Proyecto Socioproductivo .....	154
Gráfico 43. Forma conveniente para formular el objetivo holístico del Plan Anual Bimestralizado.....	156
Gráfico 44. Asesoramiento pedagógico en la formulación del plan de desarrollo curricular al Plantel Docente.....	158
Gráfico 45. Acompañamiento concertado para el desarrollo de las actividades del Proyecto Socioproductivo en el aula.....	160
Gráfico 46. Seguimiento al plan de acción desarrollada por el Docente en el aula .....	161
Gráfico 47. Valoración de la labor Docente a través del intercambio de experiencias pedagógicas .....	163
Gráfico 48. Frecuencia adoptada para la evaluación de resultados del Proyecto Socioproductivo .....	165
Gráfico 49. Aplicación de las dimensiones de evaluación durante la implementación del Proyecto Socioproductivo .....	167
Gráfico 50. Evaluación del objetivo logrado y su verificación con los resultados previstos en el Proyecto Socioproductivo .....	168
Gráfico 51. Reformulación de actividades en el plan de acción del Proyecto Socioproductivo .....	170
Gráfico 52. Socialización del resultado obtenido con el Proyecto Socioproductivo en la comunidad educativa.....	172
Gráfico 53. Motivación para realizar la sistematización de una experiencia pedagógica del Proyecto Socioproductivo .....	174
Gráfico 54. Redacción de un documento memoria sobre las experiencias vividas con la implementación del Proyecto Socioproductivo.....	176



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

MESCP	Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo
NTIC	Nueva Tecnología de Información y Comunicación
PAB	Plan anual Bimestralizado
PDC	Plan de Desarrollo Curricular
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PEI	Plan Estratégico Institucional
PFE	Pública Fiscal Estatal
PROFOCOM	Programa de Formación Complementaria para Maestras y Maestros
PSP	Proyecto Socioproductivo
TGA	Teoría General de la Administración
UE	Unidad Educativa

## RESUMEN

En el Sistema Educativo Plurinacional de Bolivia, desde que se inició la gestión escolar denominado “Año de la Revolución Educativa” el año 2013, se ha propuesto erradicar la educación autorreferencial, mediante la transferencia de un instrumento de planificación y organización curricular, concebido en la estrategia metodológica del Proyecto Socioproductivo, que exige un despliegue de una voluntad decidida y conjunta de los miembros de la comunidad educativa en cada Unidad Educativa.

En este escenario la presente investigación analiza las características del seguimiento y evaluación realizado por el administrador educativo durante la implementación de un Proyecto Socioproductivo en las unidades educativas de Educación Secundaria Comunitaria Productiva del sector público fiscal.

La modalidad de investigación que se utilizó es el paradigma positivista de enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo, bajo un diseño transeccional descriptivo, no experimental, porque la recolección de datos fue realizado en un solo momento y tiempo único al finalizar el calendario escolar de la gestión 2017.

La investigación ha develado que el horizonte de transformación de la escuela autorreferencial, que busca articular el desarrollo curricular con los procesos de la vida, se encuentra parcialmente orientado en la atención de las demandas de la comunidad educativa. En la lectura de la realidad local, en su gran mayoría solamente se han atendido las necesidades y problemas con el Proyecto Socioproductivo, dejando de lado las vocaciones y potencialidades productivas del entorno de la Unidad Educativa. Entonces, el carácter productivo que busca un sentido creativo y transformador de las relaciones entre los seres humanos y la madre tierra, todavía se encuentra en proceso de consolidación.

El sentido participativo que se evidencia parcialmente en la elaboración del Proyecto Socioproductivo, aún es insuficiente en la fase de seguimiento y evaluación del mismo, debido a la ausencia de indicadores y el escaso empleo de instrumentos durante todo el proceso de implementación. Todo ello, no ha permitido instaurar la sistematización de experiencias educativas innovadoras, como una práctica habitual en las unidades educativas.

**Palabras claves:** *Planificación, Gestión, Proyecto Socioproductivo, Seguimiento y Evaluación, Sistematización de Experiencia Educativa.*

## ABSTRACT

In the Plurinational Educational System of Bolivia, since the so-called school management began. “Year of the Educational Revolution” the year 2013, it has been proposed to eradicate self-referential education, through the transfer of an instrument of planning and curricular organization, conceived in the methodological strategy of the Socio-productive Project, which demands a deployment of a determined and joint will of the members of the educational community in each educational unit .

In this scenario, the present investigation analyzes the characteristics of the monitoring and evaluation carried out by the educational administrator during the implementation of a Socio-productive Project in the educational units of productive community secondary education of the public fiscal sector.

The research modality that was used is the positivist paradigm of quantitative approach and descriptive scope, under a descriptive, non-experimental transectional design, because the data collection was done in a single moment and unique time at the end of the school calendar of the management 2017.

Research has revealed that the transformation horizon of the self-referential school, which seeks to articulate curricular development with the processes of life, is partially oriented towards meeting the demands of the educational community. The reading of the local reality, in its great majority only the needs and problems with the Socio-productive Project have been attended, leaving aside the vocations and productive potentialities of the environment of the educational unit. Then, the productive character that seeks a creative and transforming sense of the relationships between human beings and mother earth, is still in the process of consolidation.

The participatory sense that is partially evident in the elaboration of the Socio-productive Project, is still insufficient in the phase of monitoring and evaluation of it, due to the absence of indicators and the scarce use of instruments during the entire implementation process. All this has not allowed to establish the systematization of innovative educational experiences, as a usual practice in educational units.

**Keywords.** *Planning, Management, Socio-productive Project, Monitoring and Evaluation, Systematization of Educational Experience.*

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el Estado Plurinacional de Bolivia, en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social, viene impulsando desde diferentes sectores, el desarrollo integral para vivir bien a través de la priorización de metas, resultados y acciones que permitan orientar la transformación de una sociedad y así avanzar en el siglo XXI. En este escenario desde la promulgación de la Ley 070 “Avelino Siñani – Elizardo Pérez” el 20 de diciembre de 2010, la acción adoptada por el Sistema Educativo Plurinacional está orientado hacia la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, con la finalidad de lograr su transformación.

Entonces, para hacer frente a este reto, en el inicio de la gestión escolar 2013 se declara “Año de la Revolución Educativa”, bajo esta disposición la planificación y organización curricular de la unidad educativa está en función de un instrumento de planificación denominado Proyecto Socioproductivo, que se constituye en una estrategia metodológica, concebido para concretizar el currículo base, regionalizado y diversificado, mediante la articulación de lo teórico con lo práctico, pero también hace posible de forma complementaria la relación entre la escuela y los procesos de transformación de la realidad de cada contexto hacia el bienestar común.

En este horizonte marcado por el Sistema Educativo Plurinacional, surge la motivación para emprender la presente investigación referida al proceso administrativo “Seguimiento y evaluación durante la implementación del Proyecto Socioproductivo en las unidades educativas fiscales de educación secundaria”. Debido a que es fundamental conocer las características de la acción realizada por el administrador educativo que ocupa el cargo de director y que se convierte en gestor educativo para promover un proceso dinámico, participativo y de consenso, en procura de desarrollar la formación integral y holística de las y los estudiantes a través de la concreción curricular que responde a la articulación con el plan anual bimestralizado y el plan de desarrollo curricular.

El ámbito geográfico de la presente investigación se encuentra inscrito a la ciudad de El Alto en el departamento de La Paz, más propiamente las unidades educativas fiscales que atienden exclusivamente el nivel de educación secundaria comunitaria productiva que pertenecen al Distrito Educativo El Alto – 2. Se trata de un estudio realizado al finalizar la gestión escolar 2017.

Por ende, el fenómeno investigado se encuentra estructurado, conforme a los procedimientos de una investigación científica de la siguiente forma:

El primer capítulo corresponde a la problematización de la investigación que comienza con el planteamiento del problema, desde un enfoque del proceso administrativo que promueve la planificación participativa en la elaboración del Proyecto Socioproductivo y a partir de ello se identifica la necesidad de conocer las particularidades de su implementación. En esa perspectiva la formulación del problema está orientado a conocer las características del seguimiento y evaluación realizado por el administrador educativo durante la implementación del Proyecto Socioproductivo. Es decir como desempeñan esta función administrativa las directoras y los directores de unidades educativas del nivel de educación secundaria comunitaria productiva, cuando impulsan la implementación del Proyecto Socioproductivo, en el transcurso de una gestión escolar.

La justificación en la presente investigación reside en la importancia que representa la transferencia de un instrumento de planificación para el desarrollo curricular en las unidades educativas del nivel de educación secundaria comunitaria productiva. La justificación educativa radica en que contribuye a identificar la apropiación o no de la estrategia metodológica de planificación y permite verificar las características del seguimiento y evaluación desplegada por el administrador educativo en la implementación del Proyecto Socioproductivo. La justificación social se enmarca en examinar la concepción participativa y el grado de compromiso desplegado en la planificación y la consecuente responsabilidad por los resultados obtenidos. La

justificación económica está centrada en la forma como se canaliza el financiamiento necesario.

Asimismo, el objetivo general está orientado hacia el análisis de las características del seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo. Entre tanto, los objetivos específicos respectivamente proporcionan información referida a la adopción del instrumento de planificación, formulación de indicadores y aplicación de instrumentos técnicos, el seguimiento, las dimensiones de evaluación y la realización de una sistematización documentada.

El segundo capítulo expone el marco teórico conceptual que respalda la presente investigación. Se aborda temas relacionados con el proceso administrativo en educación. Ello permitió efectuar un análisis de cada una de las funciones del proceso administrativo, así como identificar los elementos de la gestión educativa actual, la administración de proyectos y la implementación del Proyecto Socioproductivo, realizado por el administrador educativo que ocupa el cargo de Director de Unidad Educativa. Esencialmente, se presenta las condiciones y características de la función de seguimiento y evaluación en la implementación del Proyecto Socioproductivo, así como las virtudes de una sistematización de experiencia educativa.

En el capítulo tres, la metodología de investigación está orientada por el paradigma positivista y el enfoque cuantitativo. Se trata de un estudio de tipo descriptivo, bajo un diseño no experimental, consistente en un estudio transeccional descriptiva que permitió medir la actividad de seguimiento y evaluación desplegado por el administrador educativo, en un momento único al finalizar la gestión escolar. Al respecto, la hipótesis formulada es la siguiente: “El administrador educativo realiza un deficiente seguimiento y evaluación en la implementación del Proyecto Socioproductivo, durante una gestión escolar en las unidades educativas de secundaria publica fiscal del Distrito Educativo El Alto 2”. Asimismo se identificó la población y a partir de ello se estableció la muestra de unidades educativas por conveniencia o juicio basados en el conocimiento y los sujetos

fueron seleccionados por muestra probabilística aleatorio simple, seguido del procedimiento estratificado. La técnica utilizada en la recolección de datos es la encuesta a través de un cuestionario autoadministrado.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis e interpretación de la información recolectada en base a la tabulación de datos en frecuencias y distribución porcentual de la variable Proyecto Socioproductivo en sus dimensiones elaboración, financiamiento y socialización, así como de la variable seguimiento y evaluación, propiamente relacionados en las dimensiones, planificación, ejecución y resultados de la implementación del Proyecto Socioproductivo. La redacción de los resultados de la investigación se realizó a través de la comparación estadística de cuadros, acompañados del gráfico porcentual y mediante el procedimiento analítico deductivo e inferencial se obtuvo la síntesis de la investigación.

En el capítulo quinto, se presenta la propuesta que consiste en una estructura de lineamientos, referidos al seguimiento y evaluación para que el gestor educativo, con su intervención a la cabeza del Comité de Gestión logre una adecuada implementación del Proyecto Socioproductivo, acompañado de una conjunción del esfuerzo colectivo de la comunidad educativa.

En el capítulo sexto, en base a los resultados y la síntesis del trabajo de investigación se arriba a la conclusión del estudio realizado, que muestra el logro alcanzado de los objetivos planteados al comienzo de la presente investigación. Pero también mediante el análisis descriptivo de las características del seguimiento y evaluación realizado por los administradores educativos, se ha comprobado la hipótesis planteada. “El administrador educativo realiza un deficiente seguimiento y evaluación en la implementación del Proyecto Socioproductivo, durante una gestión escolar en las unidades educativas de secundaria pública fiscal del Distrito Educativo El Alto 2”. Por tanto, el resultado verificado en la realidad permite afirmar que la función desempeñada por los administradores educativos en la implementación del Proyecto Socioproductivo, adolece

de una planificación participativa y responsable en esta función administrativa de seguimiento y evaluación. Pero sobre todo en la gestión educativa, se evidencia una excesiva atención a temas de tipo técnico administrativo, en desmedro del proceso educativo orientado a optimizar acciones en lo técnico pedagógico.

Asimismo, se realiza las recomendaciones necesarias sobre diversos elementos evidenciados en el transcurso de la investigación. Entre otros aspectos se recomienda a los gestores educativos, desarrollar un seguimiento y evaluación planificada, con participación de los involucrados para asegurar su compromiso y la responsabilidad por los resultados obtenidos, con la implementación del Proyecto Socioproductivo.



# CAPÍTULO I

## PROBLEMATIZACIÓN

# CAPÍTULO I

## PROBLEMATIZACIÓN

### **1.1. Planteamiento del Problema**

La historia demuestra que en el escenario mundial, los diferentes países orientan sus esfuerzos para lograr una formación sostenible de su población a través de un sistema educativo acorde a sus necesidades que permita superar los principales problemas de calidad y equidad de la educación en los diferentes niveles del sistema educativo. Concordante con ello, en el actual Estado Plurinacional de Bolivia se vive una revolución educativa cultural y democrática que promueve un proceso dinámico, participativo y de consensos que pretende orientar y cohesionar los esfuerzos de toda la sociedad mediante la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo (MESCP). El cual a su vez, transfiere un instrumento de planificación curricular para desarrollar procesos pedagógicos, mediante el involucramiento de la institución educativa con la realidad de la comunidad.

En este contexto la transferencia de una estrategia metodológica de planificación, plasmado en el Proyecto Socioproductivo, se constituye en una respuesta a esa necesidad de planificar las actividades pedagógicas de una gestión escolar. Sin embargo, este emprendimiento requiere un adecuado acompañamiento de parte del administrador educativo que ocupa el cargo de Director y que asume el rol transformador de gestor educativo en el contexto de la revolución educativa para lograr una efectiva implementación del Proyecto Socioproductivo en las unidades educativas. “Entonces, el primer desafío del gestor educativo es leer su realidad, investigar su realidad, posicionarse frente a ella y comprometerse con su transformación cada vez más”. (Ministerio de Educación, Módulo N° 1, 2016, 47)

En los últimos años del siglo pasado y la primera década del presente siglo la forma de administrar las actividades educativas produjo resultados desalentadores en términos de calidad educativa como indica Ibáñez y Delgadillo (2000) “el centralismo de la

educación ha determinado un virtual aislamiento con respecto de las dependencias oficiales y una escasa articulación con las instancias de la sociedad civil”. Ello indudablemente ha traído consigo una serie de problemas negativos en el transcurso de las actividades educativas de una gestión escolar, tales como la ausencia de una estrategia metodológica de planificación curricular, en el que se exprese con claridad la atención a las necesidades, problemas, vocaciones y potencialidades del contexto regional desde la institución educativa y que a su vez contribuya de forma efectiva a la transformación de la matriz productiva de Bolivia. En relación a los estamentos de la comunidad educativa, se constata dentro de las instituciones educativas un plantel docente desmotivado, con escasa especialización administrativa y desorientada por los cambios vertiginosos que trae consigo la nueva tecnología de la información y de la comunicación (NTIC). En cuanto a los estudiantes una actitud de excesiva preferencia por las profesiones humanísticas en desmedro de la formación técnica tecnológica. Por otro lado, la experiencia de trabajo en las diferentes unidades educativas permite confirmar, que la gran mayoría de los padres de familia participa de manera esporádica en el quehacer educativo de sus hijos. Así también a través del proceso histórico se evidencia, la escasa participación de la sociedad civil en las actividades educativas, así como la desarticulación de las unidades educativas de educación regular, con la realidad y el quehacer cotidiano de la comunidad.

Otro aspecto fundamental para comprender la necesidad histórica de un nuevo modelo educativo, un nuevo currículo y una estrategia metodológica de planificación del desarrollo curricular, plasmado en el Proyecto Socioproductivo, es el tema relacionado con las realidades a las que responde el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. Es decir, las problemáticas que no han sido atendidas por los anteriores modelos educativos de forma oportuna, planificada y coherente con las aspiraciones de una sociedad que demanda una educación de calidad y con equidad. Estos temas pendientes hacen referencia a la existencia de cuatro problemáticas; “Condición colonial y neocolonial de la realidad boliviana. Condición de dependencia económica. Ausencia de valoración de los saberes y conocimientos de las naciones y pueblos indígena

originarios. Educación cognitivista y desarraigada” (Ministerio de Educación, U.F. N° 1, 2014, 11).

El primer problema identifica un perfil colonial de la sociedad. Por ello, que el conocimiento considerado científico, organiza de modo monopólico y monocultural el currículo y el plan de estudios en la educación. Asimismo, señala que asigna una mayor valoración a lo intelectual sobre lo manual. El segundo problema indica que la educación se concentra excesivamente en el aula y en consecuencia la escuela se aísla de su contexto, por lo que no es consciente de la realidad de dependencia económica. Así como los modelos educativos que se han desarrollado históricamente no han planteado conscientemente una educación productiva articulada a las políticas de consolidación de la soberanía. El tercer problema expone con toda claridad que en Bolivia ha existido una valoración desmesurada de los conocimientos e instituciones de otros contextos, entre tanto, los conocimientos e instituciones, así como los valores y principios ancestrales son considerados como primitivos e inferiores, por lo cual los indígenas se encuentran atrapados debido a su falta de educación. La última problemática identificada hace referencia a la existencia de una educación reducida a la trasmisión de información, que alega solamente por una formación de las personas, quedando relegada la concepción de educación como una actividad que transforma a las personas en su realidad y contexto.

Precisamente, para hacer frente a estos problemas, la Ley 070 de la educación “Avelino Siñani - Elizardo Pérez” norma y reglamenta la estructura curricular, la gestión educativa y la participación social, del cual se desprenden una serie de disposiciones que orientan las actividades educativas hacia el cambio. Específicamente en el cuaderno para la Planificación Curricular – Educación Regular (2013) plantea que el mencionado documento, “se constituye en el instrumento técnico pedagógico que propone sugerencias metodológicas prácticas para el inicio de la gestión escolar 2013 “Año de la Revolución Educativa”, sobre temas relacionados a la planificación y organización curricular en las unidades educativas, donde directoras, directores, maestras, maestros, madres, padres de familia, estudiantes y comunidad plena, son parte activa de la toma de

decisiones para la concreción curricular en los niveles de educación inicial en familia comunitaria, primaria comunitaria vocacional y secundaria comunitaria productiva, articulada de forma complementaria a las realidades de cada contexto y la participación de la comunidad educativa. Por los motivos expuestos, se propone realizar una planificación y organización de la Unidad Educativa en función del Proyecto Socioproductivo (PSP), que se operativizará a través de la planificación anual, bimestral y de desarrollo curricular (de clase) para la Maestra y el Maestro”. Asimismo, en el Reglamento de Gestión Curricular del Subsistema de Educación Regular (2013), Artículo 32 (Planificación curricular anual) I. La planificación curricular anual organiza los contenidos y ejes articuladores de manera general vinculados al Proyecto Socioproductivo y a las realidades de cada contexto sociocultural; en su elaboración participan maestras, maestros y representantes de estudiantes. (p.9)

En este marco de la propuesta de elaborar el Proyecto Socioproductivo en forma participativa con todos los miembros de la comunidad educativa, se ha venido planificando en el transcurso de cinco años desde la disposición por las autoridades educativas en la presente década. No obstante, en esta perspectiva se observa un avance poco significativo, con respecto al grado de experiencia vivida, el esfuerzo desplegado y el compromiso personal de cada segmento de la comunidad educativa. Existe una ausencia de información referida principalmente a los errores, desaciertos y dificultades que atravesaron durante la planificación, la ejecución de actividades del plan de acción, así como los aciertos, logros y calidad de resultados obtenidos en una gestión escolar a través de la implementación de la estrategia metodológica del Proyecto Socioproductivo. En ese comprendido, esa ausencia es la motivación de la presente investigación.

## **1.2. Formulación del Problema**

**¿Cuáles son las características del seguimiento y evaluación realizado por el administrador educativo en la implementación del Proyecto Socioproductivo, durante una gestión escolar en las unidades educativas de Educación Secundaria Comunitaria Productiva del sector fiscal que se encuentran en el Distrito Educativo El Alto – 2?**

El problema de investigación corresponde al campo administrativo, se trabajó con las directoras y los directores que administran una institución educativa, en el nivel de educación secundaria comunitaria productiva y que en esa labor gestionan la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, mediante la actividad de acompañamiento a la implementación del Proyecto Socioproductivo en cada Unidad Educativa. También fueron incluidos el Plantel Docente, el representante del Consejo Educativo de padres de familia, que participan en este proceso y que pertenecen al Distrito Educativo El Alto - 2, ubicada en la ciudad de El Alto, provincia murillo del departamento de La Paz, en el transcurso del calendario escolar 2017.

## **1.3. Justificación**

En el contexto mundial se puede observar que hay una tendencia generalizada de los diferentes países en adoptar una respuesta inmediata, acorde al cambio vertiginoso e impredecible en temas referido a la política, economía, cultura y sociedad. En ese sentido el Estado Plurinacional de Bolivia también realiza esfuerzos para mejorar la calidad de la educación a través del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo que trae consigo una nueva estructura curricular que debe ser concretizada en tres niveles; currículo base, currículo regionalizado y currículo diversificado. Entonces en la presente investigación, por la importancia que reviste la transferencia de un instrumento de planificación para el desarrollo curricular en las unidades educativas del nivel de educación secundaria comunitaria productiva, se analiza las características del

seguimiento y evaluación que el administrador educativo realiza en el proceso de implementación del Proyecto Socioproductivo.

### **1.3.1. Justificación Educativa**

La presente investigación contribuye a identificar la utilización del instrumento de planificación Proyecto Socioproductivo como una estrategia metodológica para organizar el desarrollo curricular en las diferentes unidades educativas fiscales del nivel de educación secundaria comunitaria productiva. Asimismo se constituye en un punto de referencia, porque permite verificar las características del seguimiento y evaluación que realizan los administradores educativos durante la implementación del Proyecto Socioproductivo, así como el despliegue efectuado en el rol transformador de gestor educativo y la consecuente gestión realizada en la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo de acuerdo a los lineamientos y mandatos de la Ley 070 “Avelino Siñani - Elizardo Pérez”.

### **1.3.2. Justificación Social**

En esta investigación se identifican los problemas, las dificultades y los aciertos en términos de resultado tangible e intangible, el cual a su vez se constituye en referencia para el administrador educativo que necesita replantear y ajustar los temas abordados con la implementación del Proyecto Socioproductivo. Así también esta acción contribuye a identificar el escenario de la concepción participativa durante la implementación, en los miembros de la comunidad educativa, porque además permite verificar los resultados obtenidos en una gestión escolar, así como el avance en el despliegue de las experiencias educativas desarrolladas hasta el momento en cinco gestiones, destinados a la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.

### **1.3.3. Justificación Económica**

Toda implementación de proyecto demanda un recurso financiero para la ejecución de actividades programadas. Entonces al investigar la implementación del Proyecto Socioproductivo, se identificó la forma como se consigue el financiamiento necesario y sobre todo el logro de objetivos y sus resultados en términos de eficacia y eficiencia, gestionada por los administradores educativos en las unidades educativas del nivel de educación secundaria comunitaria productiva.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

- ✓ Describir las características del seguimiento y evaluación realizado por el administrador educativo en la implementación del Proyecto Socioproductivo, durante una gestión escolar, en las unidades educativas de Educación Secundaria Comunitaria Productiva del sector fiscal que se encuentran en el Distrito Educativo El Alto - 2.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Identificar la adopción de la estrategia metodológica del Proyecto Socioproductivo para la planificación del desarrollo curricular y la consecuente concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.
- ❖ Verificar la utilización de indicadores, la aplicación de los instrumentos técnicos durante el seguimiento y evaluación de la implementación del Proyecto Socioproductivo.
- ❖ Describir los momentos del seguimiento, la forma como se evalúa las actividades del Proyecto Socioproductivo, así como la transformación de la realidad en la comunidad educativa, con los resultados obtenidos.



- ❖ Constatar la realización de una sistematización documentada, respecto a la experiencia educativa como parte esencial de la práctica pedagógica.
- ❖ Proponer una estructura de lineamientos para la realización del seguimiento y evaluación que permita optimizar una adecuada implementación del Proyecto Socioproductivo.

## **1.5. Hipótesis**

H<sub>1</sub>: El administrador educativo realiza un deficiente seguimiento y evaluación en la implementación del Proyecto Socioproductivo, durante una gestión escolar en las unidades educativas de secundaria pública fiscal del Distrito Educativo El Alto 2.

### **1.5.1. Variable Identificada**

V<sub>1</sub>: Proyecto Socioproductivo

V<sub>2</sub>: Seguimiento y evaluación

### 1.5.2. Operacionalización de Variables

**Cuadro 1. Operacionalización de variable**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO
Proyecto Socioproductivo	Instrumento de planificación que se constituye en una estrategia metodológica para desarrollar procesos curriculares de la práctica pedagógica.	Resultados para constatar la adopción del Proyecto Socioproductivo que permite la planificación del desarrollo curricular, mediante un cuestionario autoadministrado.	Elaboración	Competencia lograda en administración educativa.	Cuestionario para Director.  Cuestionario para Docente.  Cuestionario para representante del padre de familia.
				Aplicación de lineamientos generales, en la elaboración del Proyecto Socioproductivo.	
				Adopción de la estrategia metodológica del Proyecto Socioproductivo.	
				Modalidad en la conformación del Comité de Gestión.	
				Tiempo dedicado a la realización del diagnóstico.	
				Elección de la temática que es abordado con el Proyecto Socioproductivo.	
				Formulación del objetivo operacional.	
			Consenso en la formulación de actividades del plan de acción.		
			Financiamiento	Acciones destinadas a la captación del recurso económico.	
			Socialización	Organización en la redacción del documento Proyecto Socioproductivo.	
Estrategias adoptadas para la socialización de las actividades programadas.					

Seguimiento y evaluación	Es la función administrativa de asesoramiento y acompañamiento realizado por el administrador educativo a las actividades programadas en el Proyecto Socioproductivo.	Resultados para describir la realización del seguimiento y evaluación, en términos de participación en la formulación de indicadores, uso de instrumentos y sistematización de experiencias educativas, mediante un cuestionario autoadministrado.	Planificación	Formulación de la línea base de indicadores.	Cuestionario para Director.  Cuestionario para Docente.  Cuestionario para representante del padre de familia.
				Elección y construcción de los instrumentos técnicos de seguimiento.	
				Consenso en la determinación de los momentos de evaluación.	
			Ejecución	Uso periódico de algún instrumento técnico durante el seguimiento.	
				Forma conveniente para formular el objetivo holístico.	
				Acciones que promueve una mejor articulación de los contenidos con el Proyecto Socioproductivo.	
				Forma de asesoramiento y acompañamiento realizado en el aula.	
				Tiempo dedicado a la evaluación del Proyecto Socioproductivo.	
				Realización de las dimensiones de evaluación.	
				Verificación del resultado obtenido según el indicador previamente formulado.	
				Motivos que obstaculizan el desarrollo de actividades del Proyecto Socioproductivo.	
				Adopción de medidas correctivas.	
			Resultados	Sistematización de la práctica pedagógica.	
Verificación del producto tangible o intangible.					
Redacción del documento memoria.					

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Estado del Arte

El estado de la cuestión, según los investigadores Barragán y otros (2003) consiste en “presentar un resumen sucinto y claro – y no así un análisis exhaustivo- sobre el área de estudio y la temática elegida. Se deben abordar aquellos aspectos fundamentales, por una parte, y los aspectos relacionados a la investigación que se realiza. Es decir, se debe poner de “relieve aportes más importantes” resaltando particularmente aquellos que tienen que ver con nuestro tema de estudio” (p. 45-46).

Entonces en la revisión documental referida a tesis de grado y postgrado, solamente se encontró una investigación sobre proyectos socioproductivos, abordado como estudio de caso en una institución educativa fiscal del área rural de Bolivia.

**Cuadro N° 2. Estado del arte – Tesis nacional**

TITULO	PROYECTOS SOCIOPRODUCTIVOS: ESTUDIO DE CASO EN LA UNIDAD EDUCATIVA EDUARDO ABAROA DEL MUNICIPIO DE COMBAYA (Provincia Larecaja del Departamento de La Paz en la gestión 2014)		
AUTOR	EDDA CASTRO SALAZAR		
TESIS	Investigación de Licenciatura. Universidad Mayor de San Andrés (2016)		
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	HIPOTESIS	
¿Cuáles son los resultados de la evaluación en su fase de prefactibilidad del Proyecto Socioproductivo “Producción y consumo integral en la alimentación nutritiva en nuestra comunidad” elaborado en la Unidad Educativa Eduardo Abaroa dependiente de la Dirección Distrital de Educación de Combaya, Capital de la quinta sección Municipal de la provincia Larecaja del departamento de La Paz en la gestión 2014?	Evaluar en la fase de prefactibilidad el Proyecto Socioproductivo “Producción y consumo integral en la alimentación nutritiva en nuestra comunidad” elaborado en la Unidad Educativa Eduardo Abaroa dependiente de la Dirección Distrital de Educación de Combaya, Capital de la quinta sección Municipal de la provincia Larecaja del departamento de La Paz en la gestión 2014.	H1: Resultados deficientes en las condiciones de construcción y elaboración de la estructura. H2: Resultados deficientes en el análisis económico y análisis costo – eficiencia.	
RESULTADOS	H1: Resultados deficientes en las condiciones de construcción y elaboración de la estructura, porque en la construcción no participaron todos los actores educativos, no está formulado de forma detallada, lo que no permite una transformación de la realidad, no tiene datos indispensables que puedan guiar su ejecución. H2: Resultados deficientes en el análisis económico y análisis costo – eficiencia,		

	porque no presenta datos como los ingresos totales y gastos totales e inversión inicial, para poder obtener el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. El análisis de costo eficiencia podría ser viable, pues los actores educativos indican que en algún momento del Proyecto Socioproductivo podrían aportar en especies o dinero en efectivo, sin embargo, no se puede calcular por falta de datos las cantidades que deben aportar en especies o dinero en efectivo.
CONCLUSIONES	La estructura no está formulada de forma detallada, no tiene datos indispensables que puedan guiar su ejecución, existe desorden lo que no permite una transformación de la realidad.
ANALISIS	La investigación realizada está enfocada sobre los resultados de la evaluación en su fase de prefactibilidad del Proyecto Socioproductivo. El estudio de caso, verifica las deficiencias relacionadas a la elaboración del Proyecto Socioproductivo porque en su planificación no participan todos los actores de la comunidad educativa. La tesista señala textualmente “hubo ausencia de las autoridades locales, representantes de organizaciones sociales, institucionales sindicales, comunitarias y originarias, representantes de madres y padres de familia y sobre todo no hubo participación de los estudiantes” por otro lado agrega que “Las maestras/os no estaban bien informados sobre los Proyectos Socioproductivos, pues la mayoría apenas estaba comenzando el Programa de Formación Complementaria para maestras y maestros en ejercicio (PROFOCOM)” (p. 141-142). También hace notar las falencias en la estructura del Proyecto Socioproductivo y las deficiencias en la evaluación de prefactibilidad del Proyecto implementado en la Unidad Educativa Eduardo Abaroa del municipio de Combaya.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Tesis de Maestría.

La revisión del estado de arte, referida a investigaciones realizadas sobre los proyectos socioproductivos, permitió conocer la situación de los estudios abordados al respecto. Por tanto, no se cuenta con investigaciones específicas, efectuadas en unidades educativas del área urbana, sobre las características del seguimiento y evaluación realizado por el administrador educativo durante la implementación de un Proyecto Socioproductivo, lo cual hace que la presente investigación sea única, innovadora y actual.

## 2.2. Teoría General de la Administración

La ciencia de la administración en su evolución histórica ha destacado seis variables que conforman la teoría general de la administración. Respecto a esta evolución se puede hacer una síntesis de acuerdo a la teoría que propone Chiavenato (2007). El primero se refiere a las tareas que ejecutan los obreros como actividad en una fábrica. El segundo hace énfasis en la estructura y en ella se destaca las funciones del administrador. El

tercero privilegia la actuación de las personas, destacando la importancia fundamental de las relaciones humanas. El cuarto enfoca su atención en el ambiente fundamentado en la necesidad de un análisis intraorganizacional. La quinta variable concentra su atención en la administración de la tecnología y la última variable resalta la calidad de los bienes y servicios como generadores de la competitividad. Por ende, estas variables se constituyen en los componentes esenciales cuando se estudia la administración de las organizaciones y empresas. En virtud a ello se configura un comportamiento sistémico y muy complejo, debido a la influencia existente entre cada componente. (p. 12)

Al respecto, “la adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la Administración” (Chiavenato, 2007, 11).

Cada una de estas variables de manera gradual originó en su momento, teorías administrativas con sus enfoques principales en respuesta a los problemas empresariales más importantes de su época, porque presentaron soluciones específicas. Estas concepciones sugieren que las diferentes teorías administrativas son aplicables de forma universal, no solamente al sector empresarial, sino también a sectores como salud, educación y en una diversidad de instituciones creadas por la sociedad.

En este contexto la administración de una institución educativa como un todo puede explicarse a través del énfasis en la variable estructura, sustentado por la teoría neoclásica, el cual a su vez está fundamentada por el enfoque de las funciones del administrador, constituido por la planeación, organización, dirección y control, que en su conjunto conforman el proceso administrativo.

Entonces el desempeño de las funciones administrativas se encuentra representado en el denominado ciclo administrativo. El cual según Chiavenato (2007) “a medida que se repite, el ciclo administrativo permite la corrección y el ajuste continuos mediante la retroalimentación”. (p. 142)

Sin embargo, el proceso administrativo implica más que una secuencia cíclica, debido a que las funciones realizadas por el administrador se encuentran íntimamente relacionadas de manera dinámica e interactiva.

### **2.3. Administración Educativa**

En el ámbito educativo la administración, hace referencia al conjunto de actividades que se realizan en una institución con el propósito de comprender su naturaleza social, atender a los aspectos organizacionales y funcionamiento, intuir su dinámica interna y evolución. Todo ello, con la finalidad de crear las condiciones necesarias para concretizar las actividades educativas con la mayor eficacia y eficiencia posible en el logro de objetivos.

En relación a la administración educativa hay tantos autores como definiciones realizadas al respecto. Entre los más destacados se encuentran:

- Sovero Hinostraza F. (1998). Es la administración aplicada a los agentes de la educación. (p. 153)
- Ander-Egg E. (1999). Actividad funcional del Estado que, dentro de las políticas públicas, se ocupa de la administración del sector educativo, ya sea a nivel de nación provincia o municipio. Conjunto de servicios que aseguran el funcionamiento del sistema educativo y de los centros educativos, de acuerdo con las leyes educativas, ordenanzas y reglamentos vigentes. (p. 17)
- Calero Pérez M. (1999). Es un proceso social relacionado con la creación, mantenimiento, estímulo, control, supervisión y unificación de las energías humanas y materiales, organizadas formal e informalmente dentro de un sistema unificado, para cumplir objetivos predeterminados del sector educación. Constituye un conjunto sistemático de órganos, funciones, procesos, acciones, técnicas y recursos necesarios para lograr la máxima eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades educativas. (p. 27)



- Ramos Álvarez O. (2003). Un proceso relacionado con la creación, mantenimiento, control y el empleo óptimo de los recursos humanos, técnicos y financieros organizados formal o informalmente dentro de un sistema unificado, con el fin de alcanzar niveles de excelencia en la enseñanza, aprendizaje y la búsqueda de nuevos conocimientos. (p. 31)

A continuación se tiene las definiciones más importantes que orienta la administración educativa en el Estado Plurinacional de Bolivia:

- Ministerio de Educación Cultura y Deportes (1995). Es un proceso de planificación, organización, ejecución y control de los recursos materiales, humanos, técnicos y estructurales, organizados en beneficio y servicio de los objetivos y fines de la educación. (p. 32)
- Rodríguez N. y Ugarte A. (2000). Un conjunto de funciones, normas, disposiciones y tendencias para organizar la vida de un núcleo escolar o una unidad educativa, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa y social. (p. 11)
- Gutiérrez F. (2005). Proceso social encaminado a mejorar la calidad de la educación a partir de una serie de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Un conjunto de funciones, normas, disposiciones y tendencias para organizar la vida de un núcleo educativo o una unidad, con el propósito de lograr que todos los elementos que la integran contribuyan eficientemente al cumplimiento de la función educativa y social. (p. 14)
- Ministerio de Educación, VESFP (2011). Proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupo, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas. (p. 23)

La historia nos recuerda que los actos administrativos se evidencian desde los albores de la humanidad. El hombre para enfrentarse a su medio natural y social ha tenido que acudir necesariamente a la administración para lograr propósitos comunes.

Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. La Teoría General de la Administración (TGA) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. La TGA estudia la Administración de las organizaciones (Chiavenato, 2007, 2).

Con el tiempo, conforme a la evolución de la sociedad. “La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo” (Chiavenato, 2007, 10).

En este contexto, las concepciones sobre administración, al ser contrastados con las definiciones realizadas por los investigadores sobre la administración educativa, en cualquier espacio, sea ésta pública o privada se evidencia en líneas generales que los principios y procedimientos son idénticos. Por eso, los autores coinciden en señalar que los elementos básicos del proceso administrativo no difieren mucho cuando se aplican a organizaciones con objetivos diferentes, como en el sector educativo. Este hecho comprueba que los principios administrativos son universales.

Al respecto según Alvarado O. (1998) en la historia de la administración de la educación en América Latina se ha desarrollado diferentes enfoques, entre estos se destacan el enfoque burocrático, sistémico y el gerencial. (p. 24)

Entonces en el ámbito educativo, precisamente el enfoque gerencial se encuentra conforme a la teoría general de la administración porque está compuesto de las cuatro funciones del proceso administrativo: La planificación, organización, dirección y el control.

### **2.3.1. Planificación**

La planificación se refiere a la etapa inicial del proceso administrativo. Por ende es aplicable de modo general a las distintas actividades que implica la educación. Sin embargo, adquiere especial importancia cuando se entiende como el esfuerzo para racionalizar el proceso de cambio al que se enfrentan hoy en día todas las instituciones educativas del país.

Desde una perspectiva de la administración general Stoner O. y otros (1996) afirman que “planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas” (p. 11)

Algunos investigadores destacados en el ámbito educativo refieren que “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, tienen 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, 1994, 27).

Otro autor considera que “la planeación incluye la selección de objetivos institucionales, así como los medios para alcanzarlos. Es un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. Puesto que este enfoque no se pone en práctica en el vacío, la buena planeación debe considerar la naturaleza del medio ambiente futuro en el cual las decisiones y acciones de la planeación habrán de operarse” (Calero Pérez, 1999, 112).

Según el Ministerio de Educación (2011) “la planificación educativa es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales. Como proceso, metodológicamente, la planificación educativa comprende una serie de fases o etapas: política, diagnóstico, diseño del plan, ejecución, seguimiento y evaluación”. (p. 34)

En este escenario se puede distinguir una planificación estratégica a nivel macro en su dimensión espacial conformado por el plan nacional, departamental y municipal. A nivel micro una planificación en su dimensión temporal contempla el plan operativo anual y el proyecto educativo institucional. En consecuencia toda institución educativa requiere de la planificación de actividades para lograr los objetivos y fines asignados a la educación en un contexto del desarrollo nacional.

### **2.3.2. Organización**

Dentro de un concepto amplio, la organización es un fenómeno universal que surge donde dos o más personas se asocian para hacer o emprender algo. La naturaleza de la organización desde el punto de vista educacional, está constituida por el conjunto de instituciones que coordina esfuerzos, en la que el director es el conductor responsable de un establecimiento educativo que orienta su accionar al logro del máximo rendimiento de la tarea educativa y la prestación de servicio educativo, con el empleo de un mínimo esfuerzo, en el menor tiempo posible y prudente.

La organización delinea la distribución de funciones y actividades inherentes a un plan. Los investigadores en temas educativos destacan lo siguiente:

Al respecto Calero Pérez M. (1999), señala que la organización de una institución educativa “se refiere a la estructuración de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (p. 35).

Entre tanto, Gairin Sallan J. (1996), define a las organizaciones educativas como “estructuras complejas dirigidas al cumplimiento de determinados fines”. (p. 46)

Por su parte Ramos Álvarez O. (2003), manifiesta que “la organización es el conjunto de reglas y disciplinas que coordinan los medios destinados a obtener un método o resultado determinado con los mismos gastos o esfuerzos. Organizar es constituir las partes de un conjunto y asignar una función determinada a cada una de las partes, con vista todo ello a obtener un resultado determinado”. (p. 11)

Estas aseveraciones nos recuerdan que la organización debe ser bien planeada, interpretada y estructurada en función de la legislación vigente, así como bajo criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo.

Entonces la base de la organización es la coordinación de esfuerzos del talento humano, la distribución adecuada de los recursos, del tiempo y las actividades, que en su conjunto permiten lograr objetivos y metas en una institución educativa.

### **2.3.3. Dirección**

De acuerdo al proceso administrativo la dirección, se constituye en un elemento que permite dinamizar el funcionamiento institucional. Comprende la influencia interpersonal del administrador sobre los subalternos para que realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones.

La dirección es una labor que consiste en conciliar intereses particulares para obtener los objetivos sociales y como función educativa Gutiérrez F. (2005), indica que “es el proceso mediante el cual se logra influir en las personas la disposición y la necesidad de realizar las labores que se le han asignado, con el fin de lograr los objetivos previstos por la organización. Implica apoyar, sugerir, conducir, guiar, orientar, mandar, influir, motivar a las personas para que realicen las tareas esenciales” (p.100). Esto implica crear las condiciones materiales, técnicas y humanas en una institución destinada a prestar servicios de educación a la comunidad social. Pero también “la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia o delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas” (Ramos, 2003, 16). Asimismo, el destacado investigador educativo Ander-Egg E. (1999), recalca que “el modelo de conducción, manejo y administración de un establecimiento docente frecuentemente está estructurado en coherencia con una determinada concepción de la educación. El modelo curricular propicia un estilo de dirección participativo y democrático, buscando armonizar la eficacia de la función de conducción con el funcionamiento democrático de los órganos colegiados y la máxima participación de la comunidad educativa en su conjunto” (p. 94). Ello significa lograr la cohesión de actuaciones, al ser la estructura administrativa una comunidad de seres humanos que demanda una contribución en tal sentido. En ese contexto la dirección es un medio para llegar a la coordinación de esfuerzos individuales.

Por lo expuesto, la función directiva se relaciona con los factores que motivan a las personas, los sistemas de comunicación que favorecen una coordinación adecuada, así como la toma de decisiones, la resolución de conflictos, el liderazgo y otros aspectos como “una serie de habilidades y cualidades: Capacidad para tomar decisiones, habilidad para supervisar y controlar, habilidad para despertar entusiasmo, capacidad de liderazgo, carácter emprendedor, disposición para asumir responsabilidades y correr los riesgos inherentes, imaginación, iniciativa e inteligencia, capacidad para expresarse con

claridad, disposición para trabajar en forma intensa y en largas jornadas, habilidad para apreciar oportunidades, comprensión de los demás (empatía). Trabajar en equipo, habilidad para mantenerse firme, deseo de superación (ambición, perseverancia)” (Ministerio de Educación VESFP, 2011, 40).

#### **2.3.4. Control**

El control es una actividad dinámica, continua y está presente en todas las anteriores funciones del proceso administrativo. No obstante, la antigua concepción de vigilancia y la generación de temor han sido superadas hoy en día. Por otro que prevé el suministro de información, el establecimiento de metas, la ejecución de planes formulados y las decisiones asumidas acerca de los resultados obtenidos, con el previo conocimiento de los involucrados al respecto. Pero además con la garantía de que cada cual conoce sus responsabilidades para autoevaluar sus realizaciones y luego tomar de manera consensuada la acción correctiva.

Un concepto referido a la función de control indica que “consiste básicamente en la confrontación o comparación entre objetivos o planes fijados con los que realmente se han logrado o ejecutado con fines de retroalimentación. En otras palabras el objetivo del control consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores en el cumplimiento de los objetivos para rectificarlos oportunamente y evitar que vuelvan a ocurrir” (Sovero, 2003, 248). Por su lado Ramos O. (2003), complementa la concepción sobre el control indicando que “es la mediación de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (p. 20). En este mismo sentido de manera muy acertada Nava Rivero M. (1994), recuerda a los directivos de una institución lo siguiente; “aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos”. (p. 234)

Bajo este panorama de concepciones se puede afirmar que la planeación y el control son inseparables. El primero implica mantener el curso de las operaciones, corrigiendo las desviaciones con respecto a los planes, los cuales a su vez proporcionan las normas de control. Por ende, el control se constituye en un proceso de comparación entre las actividades realmente desarrolladas, con las actividades previstas en un plan y consiguientemente constatar las diferencias cuantitativas y cualitativas que separan a ambos. Ello con la finalidad de efectuar las correcciones necesarias en caso de identificar desviaciones o errores.

#### **2.4. Gestión Educativa**

En una mirada al contexto mundial se puede evidenciar que la comunidad internacional a través de sus gobernantes trabaja incesantemente para asegurar a toda su población el pleno e igual acceso a la educación. Asimismo esta intencionalidad se refleja en un esfuerzo permanente para hacer realidad este anhelo. En este escenario la concepción de gestión educativa adquiere una importancia fundamental.

En la actualidad la palabra gestión aparece con frecuencia en diferentes campos del conocimiento, generando un concepto con muchos significados y un contenido multidimensional. Por eso, revisando la historia de la educación, se constata que recién a partir de la segunda mitad del siglo XX puede hablarse propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado.

En cuanto a la gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente. En Estados Unidos se empieza a hablar del tema en la década de los sesenta, en los setenta en el Reino Unido y en los ochenta en América Latina. Pero en Bolivia se habla de gestión educativa recién desde el segundo lustro de los años noventa del siglo pasado.

La administración separada de la gestión, concibe a este último como acción que hace referencia a una dinámica orientado a conseguir determinados propósitos definidos en la planificación. Desde este punto de vista la gestión educativa se refiere a “la actuación de



todos los miembros de la comunidad educativa quienes deben llevar adelante, en forma eficiente, una serie de acciones para manejar proyectos y planes de la escuela o el núcleo, con el propósito de alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo” (Rodríguez y Ugarte, 2000, 11). Esto confirma, que no es posible gestionar de forma eficiente la ejecución de las actividades, sino se ha realizado un adecuado proceso de planificación, en el que estén previstos las acciones, el equipo responsable, los recursos y los instrumentos necesarios para verificar los resultados esperados.

La concepción de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y por lo tanto, constituido por diversos aspectos o elementos, tanto internos como externos, que coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica. Bajo esta perspectiva Sander B. (1996), plantea que la gestión educativa comprende cuatro dimensiones:

- Dimensión económica: abarca los recursos financieros y materiales, estructuras, normas burocráticas y mecanismos de coordinación y comunicación. En esta dimensión la administración programa y controla recursos, divide el trabajo, establece normas de acción. El estudio de la dimensión económica se fundamenta en la economía, la administración empresarial, organización, métodos y la contabilidad.
- Dimensión pedagógica: Se refiere al conjunto de principios, técnicas y escenarios educativos de gestión del conocimiento, de acuerdo a los fines y objetivos de educación definidos.
- Dimensión política: engloba las estrategias de acción organizada de los participantes del sistema educativo. La importancia de la dimensión política radica en las responsabilidades específicas del sistema educativo para con la sociedad. La percepción e interpretación del escenario político de la educación es fundamental importancia para la gestión educativa.

- **Dimensión cultural:** cubre los valores y las características filosóficas, antropológicas y sociales de las personas que participan del sistema educativo y de la comunidad. La gestión de la educación será pertinente y significativa para las personas y grupos que integran el sistema educativo y su comunidad más amplia, en la medida que sea capaz de reflejar sus creencias y valores y sus orientaciones filosóficas y características sociales y políticas. (p. 64)

En estas dimensiones se distinguen diferentes acciones, que están agrupadas según su característica y naturaleza. Pero también esta distinción permite observar que en los procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones que son diferentes y a su vez complementarias en el ejercicio de la gestión educativa.

Una idea inicial que concibe la diferencia entre administración y gestión, encuentra al primero como a un conjunto de procesos que integran varios elementos para hacer funcionar adecuadamente una organización; y gestión se refiere a la habilidad de conjugar criterios acerca de la misión, visión, objetivos, pero sobre todo llevar adelante lo planificado y así alcanzar los resultados proyectados al inicio. En ese escenario la gestión educativa se entiende como la acción y efecto de administrar, que encuentra mucha relación entre sí, hasta convertirse en términos complementarios que forman parte de un proceso integral.

#### **2.4.1. El Rol Transformador del Gestor Educativo**

El administrador educativo que ocupa el cargo de Director en una institución educativa tiene el desafío de desplegar una estructura institucional con un sentido transformador de la realidad. Su reto es hacer una lectura del contexto a través de la investigación para posicionarse frente a ella y comprometerse con acciones que respondan a la construcción de un horizonte de sociedad. En este escenario ser gestor educativo “supone conocer la realidad del contexto, del territorio en el que se ubica la institución educativa, posicionarse en esa realidad, convivir con ella, con la realidad de ese territorio y

comprometerse con su transformación” (Ministerio de Educación, Módulo N° 1, 2016, 46).

Entonces, el rol transformador del gestor educativo en el ámbito de la gestión educativa debe adoptar cuatro elementos o aspectos fundamentales en su actuación; el primero referido a lo Político – Ético; el segundo relacionado con la convivencia; el tercero vinculado con lo Técnico – Pedagógico y el cuarto ligado a lo Técnico – Administrativo.

**Figura 1. El rol del gestor educativo**



Fuente: Ministerio de Educación. Módulo N° 1, 2016, Pág. 48.

## 2.5. Administración de Proyectos

En la actualidad se hace referencia con mucha frecuencia a la reingeniería y administración de proyectos, casi en todos los campos de la actividad humana. Esto pone en evidencia la necesidad de reestructurar todo lo que está hecho, mediante un rediseño que permita empezar de nuevo. Pero también implica descartar viejos sistemas y cambiarlos por otros totalmente nuevos. Según Heerkens G. (2006) “la administración de proyectos requiere de un encargado o director de proyecto que es responsable de que se cumpla con el objetivo para lo cual fue creado dicho proyecto. La dirección de proyectos es la encargada de aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que son aplicables a las actividades que se deben de desarrollar en el proyecto para así cumplir con los requisitos del mismo” (p. 48). Por ende, implica gestionar todos los recursos de manera exitosa.

En este comprendido, el enfoque de la administración de proyectos, como actividad cooperativa interrelacionada que tiene el propósito de movilizar esfuerzos para alcanzar resultados satisfactorios con eficiencia y eficacia, se constituye en una estrategia alternativa de gestión en cualquier entidad. Para ello, la administración de proyectos se basa en el cumplimiento de las funciones del proceso administrativo.

### 2.5.1. Proyecto

La palabra proyecto, proviene del latín **proiectus**, derivado del supino del verbo *prociere*, donde **pro** significa (hacia adelante) y **iacere** (lanzar) cuyo supino es *pro* más *iactm*, que con apofonía da **proiectum**. Entonces proyecto es literalmente lanzamiento hacia adelante, enfocarse hacia el futuro.

Con respecto a las concepciones formuladas sobre proyecto, se puede encontrar una variedad de autores. Entre los más destacados se encuentran:

- Nerici I. (1980) afirma con toda claridad que el proyecto “es una actividad que se desarrolla ante una situación problemática concreta, real y que requiere de una solución práctica”. (p. 52)
- Rojas J. (1999) indica que un proyecto “es la preparación anticipada con visión de futuro de una unidad de actividad económico o social, que va desde la intención o pensamiento, hasta el término de su ejecución y puesta en funcionamiento, capaz de materializar un bien o servicio, movilizand o recursos y procesos”. (p. 25)
- Mokate K. (2004) Señala que “es una forma operativa y concreta de lograr propósitos y objetivos generales”. (p. 1)
- Sapag Chain N. (2008) “un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana”. (p. 1)
- Cerezo y Fernández (2010) conciben el proyecto como “la unidad más operativa dentro del proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso. Está orientado a la producción de determinados bienes o a prestar servicios específicos. Su diseño debe orientarse a la obtención del producto final que tiende al logro del objetivo en las políticas”. (p. 17)
- Para el Project Management Institute (2013) que se dedica a la gestión de proyectos, “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos”. (p. 3)

Por tanto, de manera general se puede afirmar que el término Proyecto se refiere a las ideas que una persona o grupo de personas define para efectuar cambios en la realidad. Asimismo se entiende como un compromiso de acción, expresado en actividades relacionadas entre sí, los cuales se desarrollan para alcanzar un objetivo en un tiempo determinado. Finalmente, se

concluye que un proyecto es un conjunto de medios ejecutados de forma coordinada, con el propósito de alcanzar un objetivo fijado de antemano.

### **2.5.2. Proyectos Educativos**

Desde un punto de vista general los proyectos pueden ser múltiples, pero siempre están destinados para atender necesidades, satisfacer demandas sociales y económicas de distintos sectores de la sociedad en su conjunto. Por ende, desemboca en el campo mismo de la política nacional, entendida como un conjunto de objetivos, estrategias, acciones y decisiones que están orientadas a impulsar el plan de desarrollo económico y social de un país.

En esa realidad concreta de un país, “los proyectos educativos son el conjunto de actividades y tareas intencionadas que propone y desarrolla ofertas educativas nítidamente definidas y claramente diferenciadas con el fin de satisfacer necesidades y demandas, prestar servicios, producir bienes y solucionar problemas educativos” (Rojas, 1999, 43). Entonces significa proyectar una imagen objetiva, en base a un conjunto de estrategias, los cuales se acompaña con acciones viables que permite pasar de una situación inicial a otra situación futura que la sociedad espera del sector educativo.

En este contexto, una política educativa en un país siempre está acompañada de políticas específicas, tales como la política de financiamiento, la política de administración, la política de alfabetización, la política de infraestructura y equipamiento, la política curricular y otros más. Pero también una política educativa, emana el diseño curricular, expresa los fines más generales y define las orientaciones fundamentales en el sector educativo.

### **2.5.3. Tipos de Proyectos Educativos**

La tipología se refiere a la clasificación, con respecto a ello, algunos autores suelen adoptar diferentes puntos de vista. Sin embargo, inicialmente es conveniente para una mejor comprensión, rescatar aquellos autores que suelen clasificar de manera general los proyectos en dos categorías:

- Proyectos de inversión económica
- Proyectos de tipo social y cultural

Entonces, un proyecto de inversión se relaciona directamente con la producción de bienes y prestación de servicios para generar utilidades, como en el sector de la agricultura, ganadería, industria, así como en la explotación minera o petrolera; mientras que un proyecto de tipo social se refiere a los proyectos indirectamente productivos, dentro de los cuales se encuentra el sector educación, vivienda y salud.

Luego de la anterior distinción, la planificación de los proyectos educativos puede ser abordada desde dos ámbitos, uno nacional y otro en los diferentes niveles del sistema educativo. Ambos se distinguen por los diferentes tipos de servicios que prestan, necesidades que atienden y problemas que solucionan. Por tanto los proyectos educativos según el investigador Rojas J. (1999) se pueden agrupar en los siguientes tipos:

- a) Proyectos de desarrollo educativo
- b) Proyectos de promoción educativa
- c) Proyectos de innovación educativa
- d) Proyectos productivos o de producción de bienes educativos

El mismo autor describe cada uno de estos tipos de proyecto del ámbito educativo, distinguiendo cada uno de ellos en base a sus características particulares. (p. 44-59)

#### **a) Proyectos de Desarrollo Educativo**

Son propuestas de actividad y decisiones articuladas para concretar ofertas educativas, novedosas originales y de calidad. Su finalidad es garantizar una actuación coherente, coordinada y progresiva de las instituciones, funcionarios, administradores, docentes y padres de familia y educandos. Entre los proyectos de desarrollo educativo distinguimos al:

- Proyecto educativo nacional
- Proyecto de apertura y funcionamiento de instituciones educativas

#### **b) Proyectos de Promoción Educativa**

Son un conjunto de propuestas de actividad educativa orientados a adelantar o elevar a una dignidad superior a la que tenía, mejorando la calidad del servicio educativo, como capacitación docente, implementación y remediación. Se distinguen:

- Proyectos de capacitación
- Proyectos de implementación educativa
- Proyectos de remediación escolar

#### **c) Proyectos de Innovación Educativa**

Son propuestas de actividad de iniciativa innovadora surgida en el seno de la institución educativa para impulsar cambios, mejoramiento y transformación que optimicen la calidad del servicio educativo institucional o contribuyen a concienciar y movilizar a los miembros de la institución. Como ejemplos se tiene:

- Proyecto educativo institucional
- Proyecto curricular de centro
- Proyecto didáctico



#### **d) Proyectos Productivos o de Producción de Bienes Educativos**

Son un conjunto de actividades destinadas a la creación de los bienes para la satisfacción de las necesidades. Implica generar recursos propios para autogestionar las necesidades y servicios. Algunos ejemplos son:

- Proyecto de granjas escolares
- Proyecto de huertos escolares
- Proyecto de talleres para producir material didáctico y mobiliario
- Proyecto para publicar textos, fichas, guías metodológicas

Hoy en día, una expresión y materialización de las políticas en el ámbito de la educación, son los proyectos y precisamente el proyecto educativo es un tipo de proyecto social que se transfiere al administrador, como un instrumento de planificación para atender necesidades, satisfacer demandas, solucionar problemas y sobre todo cohesionar esfuerzos de manera colectiva el desarrollo de las actividades pedagógicas en un establecimiento educativo.

#### **2.6. Proyecto Educativo**

Desde una perspectiva de la administración el proyecto educativo es un plan de trabajo que establece con toda claridad el objetivo y se formula tomando en cuenta los lineamientos generales de la política educativa de un país. Sin embargo para su mejor comprensión este instrumento de planificación se conjuga de dos acepciones muy importantes como el proyecto y los procesos educativos. Al respecto Duran J. (1996) indica que el proyecto como concepto se entiende en el ámbito educativo “como una estrategia de articulación de los procesos propios del hecho educativo. Articulación de una visión de cómo es y cómo queremos que sea la realidad educativa en nuestra escuela, comunidad educativa, núcleo o distrito escolar. Todo proyecto presupone una filosofía, y políticas educativas claramente definidas y expresadas a través de un plan nacional, regional y/o local” (p. 31). En cuanto a los procesos educativos es una

herramienta de gestión que permite compartir una finalidad y un quehacer común, que da sentido al proceso educativo, que se desarrolla en las escuelas y núcleos y les otorga identidad, dada una óptica de la integralidad educativa. En este sentido Gairin J. (1991) refiere que los “Proyectos educativos son la educación en manos de la comunidad educativa. Los maestros, los alumnos, los padres de familia, el asesor pedagógico y el Director de cada escuela analizan sus necesidades, buscan medidas de solución y señalan los mecanismos técnicos, humanos y financieros para atender sus demandas. En este sentido, en su elaboración, seguimiento y valoración, pueden y han de participar todos los miembros de la comunidad educativa independientemente del estamento al que estén adscritos” (p. 36). En la misma línea Aguirre N. (1997) enfatiza que es una “propuesta integral para dirigir proceso de intervención educativa en una institución escolar. El proyecto es un producto del dialogo, y de la convergencia entre las distintas propuestas y posiciones de los miembros de la comunidad educativa. Tiene un componente prospectivo, anticipador de la acción, que implica proyectarse hacia delante, considerando la acepción y el dinamismo del vocablo proyecto”. (p. 21)

Por tanto en esta perspectiva, elaborar un proyecto educativo significa establecer un plan de trabajo compartido entre los miembros de la comunidad educativa. Pero también es una acción que sirve para organizar toda la actividad escolar y así mejorar su funcionamiento de la institución educativa en la prestación de servicio educativo de calidad.

## **2.7. Tipos de Proyecto Implementado en el Subsistema de Educación Regular**

El Sistema Educativo Plurinacional, desde el último lustro del siglo pasado y en el transcurso de los tres lustros del siglo presente, viene impulsando de manera decidida la planificación educativa y con esta intención propone la elaboración de proyectos educativos, con la finalidad de organizar las actividades del proceso educativo. En una primera instancia con la reforma educativa de la Ley 1565, transfiere el Proyecto Educativo de Unidad (PEU) para mejorar la cobertura escolar y la promoción de la

calidad en la prestación de servicio educativo. Posteriormente la Ley 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez, propone la estrategia metodológica del Proyecto Socioproductivo (PSP) para organizar el desarrollo curricular en actividades de aprendizaje. Ambos se constituyen en un instrumento de planificación que se distinguen de acuerdo a sus características.

### **2.7.1. Proyecto Educativo de Unidad**

En su momento, la Ley 1565 de Reforma Educativa contemplo una serie de disposiciones para orientar las actividades educativas hacia el cambio. Específicamente en el Decreto Supremo 23950 de Organización Curricular, transfiere el instrumento de planificación denominado Proyecto Educativo de Unidad, con la finalidad de organizar las actividades escolares desde una perspectiva renovada de la administración. Para lo cual, en el capítulo XIV, artículo 108 sugiere contemplar cuatro grandes acápites; el carácter ideopedagógico de la unidad educativa; la identificación y descripción de las actividades para alcanzar los objetivos y metas; el reglamento de régimen interno de la unidad educativa; y el presupuesto correspondiente del proyecto. Pero también en el artículo 109 del mismo decreto indica con toda claridad que “en la ejecución de los proyectos, la organización y el funcionamiento de la Unidad Educativa debe ser participativa y cooperativa; las decisiones se tomarán conjuntamente, pero con una clara distribución de responsabilidades. Se debe buscar un modelo organizativo en el que, por una parte, sus componentes se consideren participantes activos y, por otra, se favorezca el aprendizaje de comportamientos autogestionarios: solidaridad, corresponsabilidad, respeto a iniciativas ajenas, colaboración y crítica” (Gaceta Oficial D.S. N° 23050, 1995, 50).

En este escenario el Proyecto Educativo de Unidad, se constituye en un plan de gestión administrativa que permite organizar y poner en funcionamiento toda una institución educativa para lograr la misión, visión y objetivos. Del mismo modo el proyecto

curricular promueve la diversificación curricular innovar la práctica pedagógica en los procesos de aprendizaje.

Por ende, cada establecimiento educativo fiscal o privado elabora un proyecto educativo para responder a los problemas, necesidades e intereses emergentes en su entorno. Este instrumento de planificación expresado en un plan de trabajo compartido entre; Director, Maestros, padres de familia y estudiantes, el cual a su vez permite tomar decisiones, asumir responsabilidades y plantear soluciones a su realidad concreta, en un escenario de plena participación.

#### **2.7.1.1. Características del Proyecto Educativo de Unidad**

La elaboración de un proyecto educativo de unidad, contempla las siguientes características:

- Es un instrumento de planificación que viabiliza la participación democrática de la comunidad educativa, en la gestión administrativa y procesos pedagógicos.
- Expresa claramente la identidad propia del establecimiento educativo a través de un conjunto de principios y valores administrativos.
- Es un instrumento con visión estratégica que establece líneas de acción e indica la senda para el cumplimiento efectivo de la visión y misión institucional.
- Tiene carácter integral porque gestiona todas las áreas; Área institucional, área pedagógico-curricular, área de relación escuela-comunidad, área de infraestructura y mobiliario escolar.
- Emplea una metodología de proyectos para lograr el cumplimiento de los objetivos de la escuela.

- Recoge las sugerencias y expectativas de todos los actores en la elaboración del proyecto para que se comprometan con las decisiones acordadas.
- Favorece en forma especial los procesos pedagógicos, mediante la organización y coordinación de las actividades escolares.

### **2.7.1.2. Estructura del Proyecto Educativo de Unidad**

Antes de la Reforma Educativa, las autoridades educativas centrales decidían todo los aspectos de la educación. Por ende, el proyecto educativo fue una forma efectiva para introducir en los establecimientos educativos los cambios propuestos por la Reforma Educativa. En ese sentido, según el Manual para la Elaboración de Proyectos Educativos (1997) expone los elementos necesarios para la redacción del proyecto educativo:

1. Problemas detectados en el diagnóstico de la escuela y la comunidad: necesidades prioritarias.
2. El ideal y el objetivo general del proyecto educativo.
3. Objetivos específicos.
4. Plan de acción; planificación y organización de las tareas y sus responsables.
5. Cronograma; programa de las tareas y plazos para su cumplimiento.
6. Presupuesto anual del proyecto.
7. Indicadores de evaluación del proyecto.
8. Nómina del equipo de gestión. (Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, 1997, 23).

Entonces los proyectos educativos se constituyeron en un nuevo estilo de trabajo, una manera más eficiente de administrar los recursos de la escuela.

### **2.7.2. Proyecto Socioproductivo**

En la búsqueda permanente de soluciones innovadoras y creativas para atender de manera efectiva las demandas educativas de la sociedad, el Sistema Educativo

Plurinacional en la Ley 070 Avelino Siñani – Elizardo Pérez, concibe el Proyecto Socioproductivo. Este instrumento de planificación pedagógica “es una estrategia metodológica que genera procesos educativos productivos articulados con la realidad inmediata no solo de la unidad educativa, sino también de la comunidad en su conjunto; en ese sentido, los Proyectos Socioproductivos adquieren una dimensión fundamental de mejora de la producción porque se constituyen en vínculos para que la Educación vuelva a la Comunidad y la Comunidad retome la Educación, contribuyendo a mejorar las condiciones vocacionales y productivas de la comunidad en su conjunto y desarrollar la formación de las capacidades, cualidades, habilidades y destrezas en torno a las actividades que emergerán del Proyecto Socioproductivo” (Ministerio de Educación, Proyecto Sociocomunitario Productivo, documento de trabajo, 2014, 9).

En este escenario es necesario comprender el término productivo en su real magnitud. El sentido restringido de lo productivo hace referencia únicamente al trabajo de producir o fabricar cosas, tales como ropa, objetos de artesanía, alimentos, una casa u obras de arte, que se obtiene de la acción del ser humano sobre la naturaleza. La otra concepción de lo productivo es una acción que pretende generar cambios de actitud en las personas y por ende en la sociedad para el restablecimiento del bienestar colectivo. Bajo este análisis el Proyecto Socioproductivo tiene elementos de ambas concepciones de lo productivo “porque las acciones que realiza tienen un sentido creativo y transformador de las relaciones entre seres humanos y de las relaciones de los seres humanos con la madre tierra” (Ministerio de Educación, Unidad de Formación N° 9, Proyecto Socioproductivo, 2016, 17).

Por lo cual, “en este entendido el Proyecto Socioproductivo surge de una lectura de los problemas de la realidad; el Proyecto Socioproductivo es productivo en el sentido creativo de la acción humana con un sentido transformador, sea económica o de otro tipo; el Proyecto Socioproductivo es participativo, en el sentido de que se elabora y desarrolla de un modo conjunto con actores educativos y actores de la comunidad; el Proyecto Socioproductivo involucra entre otras acciones, articulaciones con el avance

curricular desarrollado por cada maestra y maestro de las unidades educativas, en sus respectivas áreas de trabajo”. (Ministerio de Educación, Unidad de Formación N° 9, Proyecto Socioproductivo, 2016, 11).

### **2.7.2.1. Características del Proyecto Socioproductivo**

Las características que destacan en el Proyecto Socioproductivo son:

- Es una estrategia educativa que busca articular la escuela con los procesos de la vida.
- Es un instrumento de planificación participativo y de gestión pedagógico.
- Es una estrategia metodológica que organiza la concreción del diseño curricular.
- Desarrolla procesos pedagógicos relacionados a la realidad, mediante la planificación del plan anual bimestralizado y el plan de desarrollo curricular.
- Permite la integración de las áreas, los campos de saberes y conocimientos.
- Articula lo teórico con lo práctico.
- Propicia procesos de transformación de la realidad hacia el bienestar común, para vivir bien.

### **2.7.2.2. Estructura del Proyecto Socioproductivo**

Está claro que el Proyecto Socioproductivo tiene la finalidad de responder desde el contexto de la unidad educativa a las necesidades identificadas, los problemas priorizados, así como atender las vocaciones y fortalecer las potencialidades productivas, que en su conjunto conforman las demandas de la comunidad. Entonces para su cumplimiento se orienta desde los campos y áreas de saberes y conocimientos. Por lo cual, según el documento de trabajo del PROFOCOM, Cuaderno para la Planificación Curricular-Educación Regular (2014), la estructura del Proyecto Socioproductivo debe contener mínimamente los siguientes aspectos:

1. Datos referenciales: pertenencia institucional (Ministerio de Educación, Dirección Departamental, Dirección Distrital); la ubicación geográfica

(Departamento, Municipio, Comunidad, Núcleo, Red, etc.); la instancia responsable (Comité de Gestión del lugar específico) la fecha de elaboración.

2. Nombre o Título del Proyecto Socioproductivo, es la síntesis de lo que se quiere hacer, resume el conjunto de objetivos, resultados y acciones, en un solo denominativo.

3. Fundamentación o introducción, en la que se escribe las razones por las que se elabora el PSP, originadas en el contexto social, político, educativo de la comunidad.

5. Resumen del diagnóstico. Consiste en extraer los aspectos principales del diagnóstico realizado en la sesión correspondiente, tales como: la ubicación geográfica, demografía, vocaciones, potencialidades, necesidades y problemas principales priorizados.

6. Objetivo del Proyecto Socioproductivo, es decir, la formulación del logro que se quiere alcanzar, que sea verificable, observable, medible, práctico y en un tiempo determinado.

7. Los resultados del Proyecto Socioproductivo, deben ser formulados precisando los atributos a conseguir que están de manera general en el objetivo.

8. Indicadores, se relacionan con el objetivo y resultados, en términos de cantidades, aspectos concretos a lograr o cualidad o calidad y el tiempo en el que se obtendrá.

9. Fases y acciones. Se describen las fases y las acciones que se identificaron y que están relacionadas con los resultados.

10. Metodología. Es la descripción de todo el proceso de implementación del PSP, precisa qué se hará, de qué manera, con quiénes, cómo se utilizarán los recursos, cómo se procede en cada fase y con cada acción y actividad. Señala con



precisión las acciones de gestión, de implementación, de uso de recursos y sus responsables.

11. Cronograma. Consiste en calendarizar las actividades, dependiendo de la magnitud del PSP se puede organizar por días, semanas o meses.

12. Presupuesto. Previamente se procede a asignar recursos a cada una de las actividades; a través de una matriz se establecen los costos unitarios, globales y el costo total del proyecto.

13. Plan de acción, resume todo el conjunto de objetivos, resultados, indicadores, acciones, actividades. Incorpora igualmente los recursos y presupuesto global que se requerirá. (p. 5)

Otros componentes del proceso del ciclo de proyectos

1. Sistema de seguimiento, comprende un conjunto de acciones, procedimientos, instrumentos, que se desarrollan a través de una o más personas, con la finalidad de verificar los avances en las actividades, la utilización adecuada de los recursos, en el tiempo previsto. Por tal razón es la instancia que puede realizar ajustes para optimizar tiempos, actividades y recursos de manera que se pueda llegar a alcanzar los resultados y el objetivo previsto.

2. Evaluación, consiste en determinar el grado de cumplimiento del objetivo, resultados, indicadores, actividades previstas en el PSP. (p. 6).

Entonces la planificación del Proyecto Socioproductivo “constituye una propuesta revolucionaria en educación, porque marcan el horizonte de la transformación educativa, orientada a otorgar a todas y todos los actores educativos herramientas prácticas para potenciar la producción y economía local, respondiendo a problemas que atingen a la comunidad, contribuyendo así al desarrollo regional y nacional, desarrollando procesos de descolonización reflejados principalmente en las inequidades sociales, culturales,

políticas, económicas manifiestas en actitudes, acciones y estructuras discriminadoras y de violencia que requieren ser transformadas para contribuir al fortalecimiento de la interculturalidad y la equidad social en el horizonte del Vivir Bien en el Estado Plurinacional” (Ministerio de Educación, Unidad de Formación N° 4, 2013, 24).

Este esfuerzo colectivo de la comunidad educativa, viabiliza la generación de soluciones innovadoras y creativas frente a las necesidades identificadas, los problemas priorizados y las potencialidades ecosistémicas de una región, en situaciones concretas, los cuales se reflejan en carencias de tipo económico, político, social y cultural en cada establecimiento educativo. Asimismo, permite promover el encuentro de la unidad educativa con su barrio, comunidad o contexto local a través de la complementariedad y el consenso, en la programación de actividades del plan de acción de un Proyecto Socioproductivo. Por otro lado este proceso dinámico y participativo desarrolla la formación integral y holística de los estudiantes, mediante la interrelación entre la escuela y el contexto local, así como a través de la articulación entre las áreas y campos de saberes y conocimientos. Con todo ello, responde de forma pertinente las demandas educativas de la sociedad.

### **2.7.2.3. Proceso de Implementación de un Proyecto Socioproductivo**

El resultado de la planificación participativa expresado en un Proyecto Socioproductivo se constituye en un plan estratégico que está orientado a la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo en una institución educativa. En este escenario “la implementación es el proceso que consiste en poner en condiciones de ejecución o funcionamiento lo planificado para intervenir con eficacia y eficiencia en el desarrollo de las estrategias y acciones previstas” (Rojas, 1997, 289).

Es necesario puntualizar que el hecho de haber elaborado un Proyecto Socioproductivo a través de la planificación participativa, no significa que el éxito esté garantizado. Precisamente debido a ello, en la etapa de la ejecución de las actividades del proyecto, se debe tomar en cuenta no solo las dificultades organizativas que suelen aparecer como factor negativo, sino

también prever las acciones que van a realizar los responsables asignados para cada actividad programada en el plan de acción, mediante un sistema de seguimiento y evaluación a todo el proceso de implementación.

En esta perspectiva el comité de gestión conformado, debe asegurarse de que las personas involucradas en el proyecto, asuman un sentido real de propiedad, antes de que comience la fase de implementación. Esto equivale a un reto clave para el administrador educativo, porque debe generar condiciones propicias para mantener involucrado e interesado a toda la comunidad educativa en el logro del objetivo formulado para el Proyecto Socioproductivo.

## **2.8. Seguimiento y Evaluación de un Proyecto Educativo**

El seguimiento y evaluación es una herramienta para la gestión de calidad, por ende, consiste en desplegar actividades dirigidas a garantizar esa prerrogativa.

En ese afán un proyecto educativo como cualquier otro plan, requiere acciones de seguimiento y evaluación que permita determinar de manera objetiva las condiciones y posibilidades para ejecutar de modo óptimo dicho proyecto. Para este propósito “el seguimiento y evaluación tienen como objetivo lograr que el proyecto educativo se ejecute en el marco de los principios de la eficacia, eficiencia y calidad. Esto se logra a través del análisis y reflexión sobre las acciones que se implementan y que permiten tomar decisiones y realizar ajustes, a partir de una alimentación y retroalimentación permanentes para lograr la sostenibilidad, es decir, que los niveles de calidad sean permanentes (Ayarde y Tárraga, 2000, 74).

Al respecto, en el proceso administrativo, el control es la última función administrativa y en el ámbito educativo se concibe, como la función de seguimiento y evaluación que desempeña el gestor educativo en el transcurso de la planificación de las actividades escolares. Debido a que es una actividad continua que está presente en todas las otras fases de la administración educativa. Entonces para actuar con previsión el Profesor Mario Nava (1994) nos recuerda “aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada, y una dirección eficiente el ejecutivo no podrá

verificar cual es la situación real de la organización, si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos” (p. 234). Precisamente en esa perspectiva para garantizar resultados eficientes se tiene que adoptar una acción de seguimiento y evaluación planificada y responsable.

Por ello, esta función de seguimiento y evaluación puede ser cumplida en forma eficiente mediante diversos métodos de control, tales como la supervisión técnica, la revisión de diseño, la motivación al personal, los informes periódicos de progreso, así como de la revisión informal de hechos importantes. También es necesario agregar que la intervención de los administradores en esta fase está condicionada a la existencia previa de un proyecto y éste a su vez sea de conocimiento de los involucrados.

Esto significa que en esta fase de la administración educativa, se debe distinguir los siguientes aspectos; la evaluación del funcionamiento de un proyecto que implica la evaluación de seguimiento que se realiza a las acciones programadas; la verificación del cumplimiento de los objetivos, mediante la evaluación de resultados que se lograron con la ejecución del proyecto educativo.

En esa línea la demanda de transparencia, eficacia y eficiencia en la gestión, exige recurrir al enfoque de gerencia social, el cual proporciona planteamientos de una gestión integral y dinámica, acorde al contexto y a los involucrados. En este escenario, es conveniente distinguir las concepciones de monitoreo, seguimiento y evaluación en el ámbito educativo, con todas sus características.

### **2.8.1. Monitoreo**

Según el estudioso Urzúa D. (2004) el monitoreo es “el análisis sistemático del proceso de implementación y el criterio de valoración es la mayor o menor coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido”. (p. 42)

En esa línea Weaving y Thumm (1998) señala que “el monitoreo es el proceso continuo de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, con la finalidad de

observar y verificar el cumplimiento de metas, avance y desempeño. Su objetivo es hacer correcciones y ajustes a tiempo, es decir mejorar la eficiencia. Es parte de la ejecución de los proyectos o programas”. (p. 58)

Otro investigador plantea que el monitoreo “en su esencia constituye una herramienta práctica para la recolección de datos en diferentes momentos dados del desarrollo de un proceso. Su función es medir el ‘estado’ de la cuestión (enfoque de eficiencia) de cara a los objetivos y los resultados esperados formulados y en base al sistema de indicadores construido en una etapa previa. Es un proceso sistemático que se ejecuta con la aplicación de instrumentos específicos cuyos contenidos corresponden a los indicadores ya mencionados. El monitoreo se orienta al control sobre la ejecución de responsabilidades asignadas y a la facilitación del ‘seguimiento’, del acompañamiento en el cumplimiento de responsabilidades compartidas. Por ende debe ofrecer los datos necesarios para una evaluación (auto) crítica y participativa” (Van de Velde, 2009, 20).

Entonces estas concepciones de monitoreo enfatizan que el foco de atención es la verificación, si se ha cumplido lo planificado y sugerir cambios para reducir la discrepancia entre uno y otro momento.

Sin embargo, es necesario mencionar que la palabra monitoreo, tiene una connotación sajona de control, de la ejecución, de comprobar a través de intervenciones específicas y en el campo educativo ha sido sustituida por la palabra seguimiento, dado que conceptualiza de mejor forma el despliegue de esta actividad en la administración educativa. Porque monitorear sugiere una posición estática, como quien está viendo un monitor desde su lugar. Entre tanto, seguimiento implica el movimiento e involucrarse con el proceso. De ahí que en educación significa un desplazamiento y seguir un trayecto en base a los recursos técnicos dispuestos para ello.

### **2.8.2. Seguimiento**

La conceptualización de seguimiento siempre dependerá del contexto en el que se implementa un proyecto. Para comprender mejor en el contexto educativo, es conveniente exponer algunas concepciones al respecto:

Oviedo M. (2000) concibe el seguimiento como “una actividad de reflexión y acción que nos permite ver en la práctica, si las acciones están correctamente orientadas hacia el objetivo deseado y viabilizar las correcciones que fueren necesarias”. (p. 56)

Quintero V. (1995) plantea el seguimiento como “la observación, registro y sistematización de la ejecución de las actividades y tareas de un proyecto social en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia”. (p. 38)

Por su lado Urzúa D. (2004) señala que el seguimiento “es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es de vital importancia que el seguimiento se realice como una parte integrante del proceso del proyecto, acordada con los responsables de la gestión, para que no suceda como una mera supervisión”. (p. 48)

Chassagnes O. (1998) indica que el seguimiento “es acompañar, verificar y actualizar lo que estamos haciendo en nuestro proyecto. Es el modo que tenemos de rectificar y mejorar las acciones si las cosas están saliendo mal. Permite además controlar la utilización de los recursos y el logro de los resultados previstos. Los resultados del seguimiento contribuyen a consolidar la información necesaria para la toma de decisiones durante la etapa de ejecución, permitiendo el manejo de datos concretos y sistematizados al momento de abordar una evaluación. Este proceso ha de ser ágil, orientado y concertado, debe combinar elementos cuantitativos y cualitativos”. (p. 68)

Entonces se puede constatar que los autores tienen diferentes concepciones sobre lo que significa el seguimiento. Sin embargo hay más similitudes que divergencias al respecto.

Por ende, se puede afirmar que el enfoque principal del seguimiento es la eficacia del trabajo que se está desarrollando. Pero también se orienta hacia la asesoría sobre la ejecución de responsabilidades asignadas y a la facilitación de la evaluación a través de este acompañamiento en el cumplimiento de responsabilidades compartidas cuando se implementa un proyecto en las instituciones educativas.

En su sentido más amplio, es un proceso de acompañamiento focalizado, de asesoramiento de gabinete y de campo, que implica orientación y consulta para el apoyo inmediato, pero además tiene el propósito de retroalimentar el proceso de ejecución de actividades.

### **2.8.3. El Seguimiento en la Implementación del Proyecto Socioproductivo**

En la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, la implementación del Proyecto Socioproductivo, contribuye al fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje, generando actitudes positivas con respecto al trabajo social y productivo en los estudiantes de secundaria. Pero también valoriza el trabajo manual y técnico que en el pasado se encontraba subestimado.

En ese sentido para desarrollar el proceso pedagógico se proponen los proyectos socioproductivos, los cuales deben ser diseñados y gestionados entre los integrantes de la comunidad educativa, tomando en cuenta las necesidades<sup>1</sup>, problemáticas<sup>2</sup>, así como las vocaciones<sup>3</sup> y potencialidades<sup>4</sup> productivas, según la región donde se encuentra la

---

<sup>1</sup> Una necesidad es una carencia o una preocupación que provoca insatisfacción que afecta las condiciones de vida de la comunidad ejemplo, agua potable, falta de riego, salud alimentación, nutrición, infraestructura, equipamiento, acceso a servicios.

<sup>2</sup> Un problema es un inconveniente, dificultad o situación negativa que afecta a la comunidad, zona o barrio que es causado por la acción del ser humano, estas pueden ser la drogadicción, alcoholismo, contaminación ambiental.

<sup>3</sup> La vocación productiva es la realización de alguna actividad económica y/o productiva por inclinación natural, cultural, costumbre, es decir, es la actividad cotidiana a la que se dedica una familia o comunidad.

<sup>4</sup> La potencialidad productiva territorial, es la diversidad de recursos naturales existentes dentro del territorio municipal que permite la realización de diversas actividades económicas productivas sustentables para el vivir bien.

unidad educativa. Entonces para este propósito, en el Cuaderno para la Planificación Curricular (2014), indica que “el sistema de seguimiento, comprende un conjunto de acciones, procedimientos, instrumentos, que se desarrollan a través de una o más personas, con la finalidad de verificar los avances en las actividades, la utilización adecuada de los recursos, en el tiempo previsto. Por tal razón es la instancia que puede realizar ajustes para optimizar tiempos, actividades y recursos de manera que se pueda llegar a alcanzar los resultados y el objetivo previsto”. (p. 6)

Asimismo, en el documento de trabajo dispuesto por el Ministerio de Educación (2013). En la Unidad de Formación Nro. 4, recomienda para la Planificación del Proyecto Socioproductivo, lo siguiente (p. 27):

El seguimiento y monitoreo del proyecto será desarrollado de manera bimestral, para lo cual se elaborarán los instrumentos pertinentes con la participación de los representantes de la comunidad educativa.

Durante la ejecución del Proyecto Socioproductivo es necesario compararlo con lo planificado inicialmente, en caso de que existan desviaciones se introducen medidas correctivas o se reformula el proyecto.

Criterios para el seguimiento del Proyecto Socioproductivo:

- QUÉ información es relevante para nosotros (indicadores)
- CÓMO debería ser recolectada y analizada (método)
- QUIÉN se involucra en cada fase (responsabilidad)

En esa misma perspectiva, el Ministerio de Educación (2016) Módulo Nro. 3, también propone como referencia de manera general los momentos que conlleva la planificación (cuadro 3).



**Cuadro 3: Planificación, organización y seguimiento**

MOMENTO	INSTRUMENTO
<p><b>Planificación.</b>                      Los diversos actores de la comunidad se constituyen en una pieza clave dentro la planificación, no sólo para la etapa de diagnóstico, sino durante todo el proceso. Será fundamental que el gestor educativo pueda leer la realidad compleja de su comunidad identificando a los líderes de la comunidad, el trabajo de las organizaciones sociales, tipo de relaciones culturales, sociales, económicas, políticas y de relacionamiento afectivo que se despliegan al interior de la comunidad. A partir de ese primer acercamiento con la comunidad, la cual no se produce en espacios formales en su gran mayoría, sino del diálogo constante con los actores de la comunidad, los estudiantes, los padres de familia y otros; siendo participes de sus ritos culturales y otros espacios de socialización.</p> <p>Son los espacios comunales como la plaza, el mercado y otros donde el gestor educativo debe desplegar los procesos de diálogo y escucha con la finalidad de establecer las aspiraciones de esa comunidad, pero además de reflexionar sobre los tipos de relacionamientos que despliegan esos actores con sus hijas/os, los maestros y la propia institución llamada Unidad Educativa.</p>	<p>Para organizar la información recogida, preliminarmente de la comunidad, el gestor debe utilizar instrumentos que le facilite el acercamiento y relacionamiento con los actores de la comunidad, estos instrumentos podrán ser:</p> <p>Hojas de observación.</p> <p>Diario de campo.</p> <p>Anecdotario y otros.</p>
<p><b>Organización.</b>                      La organización de las actividades planificadas deberá ser expuesta de forma secuencial y lógica con la finalidad de poder identificar el proceso conjunto, el mismo. Se operacionalizarán por medio de las actividades lo cual conlleva la aplicación de una serie de estrategias.</p> <p>La experiencia en gestión nos muestra que son diversas las actividades a desarrollar dentro cada institución, algunas son curriculares, otras administrativas y/o social comunitario, ello</p>	<p>Los instrumentos que orienten nuestras acciones podrán ser:</p> <p>Los calendarios de actividades anuales, en el mismo contemplaremos actividades y tareas a desarrollar durante la gestión, sean curriculares, administrativas o de otras características.</p>

<p>reafirma la visión integral de la gestión, quiere decir ver las actividades en su relación y no de manera fragmentada. Este criterio nos impulsa a planificar anticipadamente, sin dejar el final de gestión con una gran cantidad de actividades.</p>	<p>Cronogramas de trabajo. Existe una gran variedad, lo importante es la visibilización de los tiempos para el desarrollo de las actividades y/o tareas, así como los procesos de valoración. Tablas de doble entrada, y otros.</p>
<p><b>Seguimiento, acompañamiento, apoyo y valoración.</b></p> <p>Hace referencia a un proceso constante, es necesario contrastar lo logrado con lo planificado no con la intencionalidad de juzgar o desvalorizar el trabajo desarrollado, no olvidemos que lo importante de este proceso de planificación son los relacionamientos que se establecen con la comunidad.</p> <p>Si entendemos que trabajamos con sujetos y que nos desenvolvemos dentro una realidad en constante movimiento entonces valoraremos nuestros logros alcanzados en comunidad, a partir de lo posible por hacer y no únicamente desde los deseos.</p> <p>Entonces, es importante valorar los logros y encarar las dificultades a partir de la revisión y ajustes a nuestras actividades, por ello es imprescindible valorar nuestros accionares comunitarios constantemente.</p> <p>Una consecuencia de lo mencionado es el entender que un proceso preliminar es el acompañamiento y apoyo constante.</p>	<p>Un criterio debe guiar la selección de los instrumentos de seguimiento, acompañamiento, apoyo y valoración es; que ayuden a identificar, durante el proceso, dificultades y logros en el relacionamiento de los sujetos durante las actividades encaradas, su participación y ámbitos de transformación posibilidades.</p> <p>Dentro la lógica de entender al gestor como sujeto creativo es que se hace referencia a algunos instrumentos posibles para la valoración de nuestras acciones.</p> <p>Fichas de observación y seguimiento.</p> <p>Diarios de campo.</p> <p>Procesos de diálogo permanente y sostenido.</p>

FUENTE: Módulo N° 3. Planificación para la Gestión Educativa en el MESCP, Pág. 72 y 73.

#### 2.8.4. Evaluación

La evaluación desde una perspectiva semántica, significa estimar, apreciar y calcular el valor de un objeto. En ese sentido algunas concepciones sobre evaluación de proyectos en el campo educativo que destacan son:

Quintero U. (1995) plantea que “la evaluación es un proceso de análisis crítico de todas las actividades y resultados de un proyecto, con el objeto de determinar la pertinencia de los métodos utilizados y la validez de los objetivos, la eficiencia en el uso de los recursos y el impacto en los beneficiarios”. (p. 59)

Urzúa D. (2004) manifiesta que “la evaluación consiste en la determinación de una valoración acerca de la marcha de la eficiencia y la eficacia, o sea de los mismos aspectos que observa el seguimiento, sólo que al momento de evaluar se ubica el punto con respecto a lo esperado”. (p. 62)

Rodríguez G. (1999) indica que “la evaluación es de carácter integral y transformador, nos refiere a cómo mujeres y hombres de las comunidades en que trabajamos han modificado sus actitudes y comportamientos. La evaluación compara los avances del proceso con los objetivos, identifica los aspectos que han dificultado o favorecido el desempeño y avance, con el propósito de generar aprendizajes”. (p. 33)

En ese contexto la evaluación es un proceso más completo y profundo de análisis de la acción desplegada en la ejecución de un proyecto. Asimismo utiliza la información obtenida y producida durante el seguimiento para comparar los resultados con los objetivos e identifica los aspectos que han dificultado o favorecido en su implementación, con el propósito de obtener experiencia y enseñanza valiosa para un futuro proyecto.

#### **2.8.5. La Evaluación en la Implementación del Proyecto Socioproductivo**

En el tema sobre evaluación “hay que resaltar la importancia del Proyecto Socioproductivo al constituirse en un mecanismo de articulación entre el desarrollo curricular y las demandas, problemas y necesidades de la comunidad; esto se concretiza a través de su relación con la planificación anual, bimestral y de desarrollo curricular o de clase. De este modo, el Proyecto Socioproductivo evita que los contenidos de las diferentes áreas y campos de saberes y conocimientos se trabajen de forma parcelada y

divorciada o aislada de la comunidad o el contexto local; al mismo tiempo promueve el compromiso de las y los actores locales a través de su participación en la definición del tipo de Proyecto Socioproductivo, la planificación, ejecución y evaluación” (Ministerio de Educación, Cuaderno para la Planificación Curricular, 2014, 3).

Para este propósito el Ministerio de Educación plantea el siguiente criterio de evaluación del Proyecto Socioproductivo:

Consiste en valorar o emitir un juicio acerca de la formulación, ejecución del plan de acción y resultados del Proyecto Socioproductivo (Ministerio de Educación, Proyecto Sociocomunitario Productivo, 2014, 36).

Consiste en determinar el grado de cumplimiento del objetivo, resultados, indicadores, actividades previstas en el Proyecto Socioproductivo (Ministerio de Educación, Cuaderno para la Planificación Curricular, 2014, 6).

Es el análisis comunitario de los resultados y la incidencia del Proyecto Socioproductivo en la comunidad sobre; participación y compromiso de la comunidad; objetivos alcanzados; y recursos utilizados (Ministerio de Educación, UF N° 4, 2013, 27).

Un elemento importante en la evaluación del Proyecto Socioproductivo, es la valoración participativa que se distingue de la medición de logros y en su lugar se plantea incorporar la valoración del esfuerzo colectivo.

En ese entendido según el Ministerio de Educación, “Toda planificación debe ser evaluada oportunamente y no dejar este momento para el final de la gestión, se trata de entender a una realidad en constante movimiento y sujetos que no son homogéneos, por lo tanto, la evaluación tiene su pertinencia si la desarrollamos durante todo el proceso. La evaluación ha sido entendida desde la medición de logros, de esta manera únicamente termina resaltando lo bueno y juzgando lo malo, estos dos criterios los cuales desde todo punto de vista terminan siendo discriminatorios y no inclusivos, puesto que son los

sujetos quienes generan las prácticas, por tanto, se termina excluyendo a los sujetos los cuales no lograron las metas, sin valorar los esfuerzos. Es por ello que el concepto de evaluación se deslegitimó. Para este proceso se propone trabajar sobre la idea de valoración, sin que ello signifique que se traten de términos semejantes o sinónimos, está claro que tienen sus diferencias, el hecho está en poder rescatar los esfuerzos de los sujetos en relación al cambio de su realidad o realidades”. (Ministerio de Educación, Módulo N° 3, 2016, 68).

En esa línea podemos concluir que la evaluación del Proyecto Socioproductivo, consiste en aportar aprendizaje institucional en cada unidad educativa y no en emitir dictámenes para juzgar a los miembros de la comunidad educativa.

## **2.9. Sistematización de Experiencias Educativas**

### **2.9.1. Orígenes de la Sistematización**

Los diferentes autores, en la investigación realizada, coinciden en señalar que la sistematización es una propuesta que se encuentra enraizada en la historia de América Latina. Por tanto, hago la siguiente síntesis sobre los orígenes de la sistematización.

Primeramente ubican los antecedentes de la sistematización en el campo del Trabajo Social entre los años 50 y 60, el sentido inicial estuvo marcado por la intencionalidad de recuperar, ordenar, precisar y clasificar el saber del Servicio Social para darle un carácter científico y técnico. Posteriormente en la primera mitad de los años 70, surge el movimiento de reconceptualización del Trabajo Social que pone énfasis en la formación científica del trabajador social para que pueda interpretar correctamente la realidad, hacer análisis profundo de la realidad nacional y latinoamericana a través de un trabajo directo en terreno para vivenciar y compartir la problemática de los trabajadores desde adentro, comprenderla críticamente y sistematizarla. En este escenario se atribuye a la Sistematización la misión de recuperar y reflexionar sobre las experiencias como fuente

de conocimiento de lo social para la transformación de la realidad, objetivo inherente a la naturaleza del trabajo social.

Después de la ruta marcada por el Trabajo Social. En la década de los años 80 y 90, el tema referido a la sistematización avanza por dos caminos que están marcados por la Educación de Adultos y la Educación Popular. En la educación de adultos surge la necesidad de identificar y registrar las experiencias y sus innovaciones, por lo que, en ese momento histórico, el esfuerzo se concentra en recopilar, clasificar, catalogar y organizar repertorios de experiencias, tarea que posteriormente recibe el nombre de sistematización. Pero también en el mismo periodo surge la educación popular bajo el denominativo de Pedagogía de la Liberación, orientadas por una nueva modalidad de producción de conocimiento, que no se alimentan de reflexiones provenientes de teorías o parámetros predefinidos, sino más bien, germinadas del encuentro entre sus protagonistas, quienes aportan una mirada crítica a las experiencias vivas, reales y en construcción en las cuales participan, con lo cual se manifiesta una nueva vinculación entre la teoría y la práctica. Más concretamente a partir de estas tendencias, se construyen aproximaciones teóricas teniendo como punto de partida la sistematización de las prácticas educativas desarrolladas en su contexto.

Otro hito histórico que refuerza la importancia de la sistematización según los investigadores, es el impacto de la teoría de la dependencia y la teología de la liberación. El primero tuvo su impacto en las ciencias sociales y reafirmó la necesidad de construir una teoría desde las experiencias y procesos innovadores propios de la realidad latinoamericana. Entre tanto, en el campo de la renovación de la fe, los esfuerzos se direccionaron hacia los procesos de reflexión crítica sobre la acción humana, en lo que concierne al ejercicio de recuperación de la experiencia personal y colectiva, pero también la elaboración de narraciones testimoniales y análisis del contexto histórico a tal punto, que las comunidades eclesiales lograron constituir herramientas afines a la sistematización de experiencias.

Entonces el sendero que ha recorrido la sistematización en América Latina fue largo. Pero también es necesario señalar que trascendió a otros continentes, que la catalogaron como descripción de la práctica, otros la redujeron a una simple recolección de información. Algunos intentaron convertirla en un sistema de evaluación, hay quienes la concibieron como parte de la investigación, con enfoque cualitativo. No obstante, hoy en día la sistematización es concebida como una valiosa oportunidad de análisis y reflexión de las prácticas pedagógicas, que se derivan de una planificación colectiva y que marca la experiencia del ejercicio docente en interacción con las personas de una comunidad educativa y que finalmente es reflejado a través de un proceso de sistematización.

### **2.9.2. Acercamiento Conceptual a la Sistematización de Experiencia Educativa**

En las diversas disciplinas del conocimiento humano la palabra sistematización se refiere principalmente a clasificar, ordenar o catalogar datos e informaciones. Sin embargo en el campo educativo, se aborda desde la perspectiva de la “sistematización de experiencias” destinados a generar un aprendizaje colectivo. Al respecto, el investigador Jara O. (2012) afirma que “lo esencial de la sistematización de experiencias reside en que se trata de un proceso de reflexión e interpretación crítica sobre la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos. Por ello, la simple recuperación histórica, narración o documentación de una experiencia, aunque sean ejercicios necesarios para realizarla, no son propiamente una sistematización de experiencias. Igualmente, si hablamos de ordenar, catalogar o clasificar datos o informaciones dispersas, estamos hablando de sistematización de datos o de informaciones; nosotros utilizamos el mismo término, pero referido a algo más complejo y vivo que son las experiencias y que implican realizar una interpretación crítica, por lo que utilizamos siempre el término compuesto: sistematización de experiencias y no sólo decimos sistematización”. (p. 87)

En esa perspectiva una sistematización de experiencias, centrada en un proceso de intervención participativa, involucra a quienes vivenciaron la práctica, no solo como informantes clave, sino como actores que reflexionan en relación con su práctica y proponen nuevos cursos de acción. En ese sentido, algunas concepciones que clarifican el significado y alcance sobre sistematización de proyectos, se refiere a una construcción ordenada de la experiencia vivida de manera conjunta.

Martinic S. (1984) destaca que es “un proceso de reflexión que pretende ordenar u organizar lo que ha sido la marcha, los procesos, los resultados de un proyecto, buscando en tal dinámica las dimensiones que pueden explicar el curso que asumió el trabajo realizado. Como la experiencia involucra a diversos actores, la sistematización intenta dilucidar también el sentido o el significado que el proceso ha tenido para los actores participantes en ella”. (p. 51)

Otros investigadores como Barnechea, Gonzales y Morgan (1992) plantea que es “un proceso permanente, acumulativo, de creación de aprendizajes a partir de nuestra experiencia de acompañamiento en una realidad social, como un primer nivel de teorización sobre la práctica. En este sentido, la sistematización representa una articulación entre teoría y práctica (...) y sirve a objetivos de los dos campos. Por un lado, apunta a mejorar la práctica, el acompañamiento, desde lo que ella misma nos enseña (...); de otra parte (...), aspira a enriquecer, confrontar y modificar el aprendizaje teórico actualmente existente, contribuyendo a convertirlo en una herramienta realmente útil para entender y transformar nuestra realidad”. (p. 72)

Por su lado Espinoza V. M. (2001) indica que “es un proceso reflexivo mediante el cual los protagonistas de una experiencia (institución, técnicos y beneficiarios) rescatan en forma participativa, los procesos y productos validados durante la ejecución de un proyecto, bajo la forma de sistemas replicables en otras situaciones semejantes a la experimentada”. (p. 126)



Para el distinguido estudioso Jara O. (2018) “la sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo”. (p. 61)

Según Ayarde y Tárraga (2000) “se entiende por sistematización, el proceso de registro, ordenamiento, análisis e interpretación crítica de experiencias educativas para socializar, comprender y generar aprendizajes colectivos y participativos que trascienden la unidad educativa”. (p. 78)

Después de revisar las concepciones más destacadas, sobre la sistematización de experiencias en el campo educativo, es importante reconocer que entre ellas se evidencian elementos comunes. Inicialmente, presuponen una experiencia o práctica en un contexto específico. Reconocen a toda persona como un sujeto de conocimiento, que tiene una percepción y un saber producto de las actividades que desarrolla. Pero también es entendida como una interlocución entre personas que despliegan esfuerzos, así como sus vivencias, respecto a construcciones culturales y en ella, interesa tanto el proceso como el producto que se logra con el despliegue de la práctica pedagógica.

Entonces, en esa misma lógica la sistematización de proyectos es un ejercicio que se desarrolla sobre experiencias prácticas, con el propósito de documentar su evolución en el ámbito educativo.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA**  
**INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Paradigma de Investigación**

La presente investigación se encuentra respaldada por el paradigma positivista, porque en el escenario de los estudios críticos de la ciencia, el paradigma positivista tiene las características de ser; hipotético deductivo, cuantitativo, empírico y analítico. Es decir racionalista y que a partir de los procedimientos estadísticos sobre el fenómeno investigado tiende a generalizar los resultados. Por lo cual a través del procedimiento científico se ha logrado describir las características del seguimiento y evaluación en la implementación del Proyecto Socioproductivo.

#### **3.2. Enfoque de Investigación**

De acuerdo con el objeto de estudio, en la presente investigación se ha adoptado el enfoque cuantitativo que permite medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas, como indica Hernández S., Fernández & Baptista L. (2014) utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (p. 4)

Entonces en la investigación científica el enfoque cuantitativo, es un proceso sistemático y ordenado que se lleva a cabo siguiendo determinados pasos, con una estructura lógica de decisiones y una estrategia que oriente la obtención de una respuesta pertinente al fenómeno o problema de indagación. Asimismo tiene la característica de ser secuencial y demostrativo. “El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una

serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis” (Hernández S., Fernández & Baptista L., 2014, 4).

### **3.3. Tipo de Investigación**

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, porque ello permite describir las características del seguimiento y evaluación realizado por el administrador educativo durante la implementación de un Proyecto Socioproductivo. El estudio se fundamenta en el análisis de cada una de las dimensiones que constituyen esa función administrativa para luego arribar a conclusiones concretas sobre las propiedades importantes del fenómeno investigado.

Al respecto, Hernández S., Fernández & Baptista L. (2014) asevera que con “los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 92)

Entonces, el procedimiento consiste en medir una variable y proporcionar su descripción para demostrar la hipótesis de investigación. Por ende, el valor que tienen “los estudios descriptivos, son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández S., Fernández & Baptista L., 2014, 92).

### **3.4. Diseño de Investigación**

El diseño de investigación es no experimental cuantitativo, porque se realizó el estudio sin ninguna manipulación deliberada de la variable, como lo afirma Kerlinger (2002) “en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o tratamientos debido a que la naturaleza de las variables es tal que imposibilita su manipulación”. (p. 420)

Por lo mismo, “la investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural” (Hernández S., Fernández & Baptista L., 2014, 153).

El tipo de diseño es transeccional descriptivo, debido a que la recolección de datos es realizado en un solo momento y tiempo único. Tal como manifiesta Hernández S., Fernández & Baptista L. (2014) “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción” (p. 155). Por ende, en la presente investigación se observó el fenómeno tal y como se presenta en su contexto natural y a continuación se analizó, en base a la recopilación de los datos en un momento único sobre las características del seguimiento y evaluación, realizado por el administrador educativo durante la implementación del Proyecto Socioproductivo y finalmente se procedió con la descripción.

### **3.5. Método de Investigación**

El método se concibe como el conjunto de operaciones y procedimientos que sigue el investigador en la adquisición de conocimiento. Al respecto Ander-Egg E. (2000) define como “el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual”. (p. 33)

Por lo cual, en ese propósito de conocer las características del fenómeno estudiado se utilizó el método deductivo – inductivo y el analítico – sintético.

### **3.6.1. Método Deductivo – Inductivo**

El método deductivo se inicia con el razonamiento del investigador desde un postulado general para llegar a cuestiones particulares a través de la vinculación de juicios. En cambio el método inductivo centra su orientación al logro de conocimientos desde la observación de fenómenos particulares para luego arribar a conclusiones generales.

Entonces lo deductivo está ligado más al razonamiento que es abstracto. Entre tanto, lo inductivo es más empírico – observacional. Al respecto Oppenheimer citado por Max H. (1971) hace una analogía e indica que “el método inductivo es como un barco y el método deductivo es como una brújula, por lo que en términos náuticos, no puede haber brújula sin barco, ni barco sin brújula” (p. 56). Ello hace entender que ambos métodos se complementan.

### **3.6.2. Método Analítico – Sintético**

El método analítico consiste en la desagregación de las partes constitutivas, tanto material o mental para analizarlos parte por parte el fenómeno investigado y así examinar la estructura básica de los elementos, relaciones y propiedades en un determinado tiempo y espacio. Por su lado el método sintético es la conjunción o articulación de los elementos del fenómeno estudiado y una vez comprendida su esencia, el propósito final es integrar los componentes dispersos y fijar la consistencia de cada una de las particularidades del fenómeno investigado.

Entonces, el método analítico – sintético permite estudiar a través del análisis de los elementos del fenómeno, empezando por los más simples para luego arribar a lo más complejo como sostenía Rene Descartes. Por lo tanto, todo análisis concluye en una síntesis, como en la presente investigación, en el cual se procedió a la integración de los elementos que se analizaron de manera aislada en cada dimensión referida a las características del seguimiento y evaluación realizado por el administrador educativo

durante la implementación de un Proyecto Socioproductivo y posteriormente se efectuó la articulación en una concepción concreta.

### **3.6. Delimitación de la Investigación**

#### **3.6.1. Delimitación Temporal**

La presente investigación se realizó tomando en cuenta el calendario educativo, según la RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 001/2017, emanada el 3 de enero de 2017 por el Ministerio de Educación del Estado Plurinacional de Bolivia para el Subsistema de Educación Regular. Por ende, en el trabajo de campo la recolección de datos se realizó al finalizar la gestión escolar y el análisis e interpretación descriptiva en el primer semestre de la gestión siguiente.

#### **3.6.2. Delimitación Espacial**

La investigación científica se efectuó en las unidades educativas que atiende únicamente el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, con dependencia pública fiscal que se encuentra organizada en Red Educativa, los cuales pertenecen al Distrito Educativo 2, en la ciudad de El Alto.

#### **3.6.3. Unidad de Análisis**

Está constituido por la actividad de seguimiento y evaluación que desarrolla el administrador educativo durante la implementación del Proyecto Socioproductivo, así como la acción desplegada por el Plantel Docente y el representante del Consejo Educativo de padres de familia que participan en este proceso de concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.

### **3.7. Población de Estudio**

#### **3.7.1. Población**

El universo o población se refiere a la totalidad de sujetos o elementos que reúne una determinada característica para estudiar. De acuerdo con Balestrini M. (1997) “la población se puede referir a cualquier conjunto de elementos de los cuales se quiere conocer sus características y para el que serán válidos los resultados que se obtengan en la investigación” (p. 46). En ese contexto la población está constituido por el administrador educativo que recibe el denominativo específico de Director y el Plantel Docente del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva que prestan servicios de educación en las unidades educativas que están organizadas en Red Educativa, en el Distrito 2 de la ciudad de El Alto. Así, como también los representantes del Consejo Educativo de padres de familia que coadyuvan en las actividades escolares de una gestión educativa.

Las unidades educativas en el Distrito Educativo 2 de la ciudad de El Alto, están organizadas en quince redes educativas bajo el criterio de proximidad y contexto similar, que atienden indistintamente al nivel Inicial, Primario y Secundario según dependencia fiscal o convenio, en los turnos de la mañana, tarde y noche. Asimismo, estas 15 Redes Educativas agrupan a 169 unidades educativas.

Por tanto, en la presente investigación de campo se procedió inicialmente, con la muestra no probabilística que consiste según Moya R. (1991) en “muestras de conveniencia o de juicio, se basan en el conocimiento y la opinión personal para identificar los elementos de la población que van a incluirse en la muestra”. (p. 30)

Luego para seleccionar los elementos de la población de unidades educativas al interior del Distrito Educativo El Alto 2, fue conveniente en base a unidades educativas que atienden única y exclusivamente el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, con dependencia pública y fiscal. En consecuencia no forman parte de la



población las unidades educativas fiscales de secundaria que funcionan bajo convenio, tales como Fe y Alegría y Don Bosco. Sin embargo, la cantidad de las unidades de análisis, en lo que concierne al Plantel Docente, se dejó al azar para que sea parte del procedimiento de la muestra probabilística.

Entonces de esta forma se identificó una población de cuarenta y cinco unidades educativas del nivel secundario, con dependencia fiscal que se encuentran indistintamente organizados al interior de cada Red Educativa, los cuales en un total de 15 conforman el Distrito Educativo El Alto 2.

La cantidad de directores y personal docente que corresponde a cada Unidad Educativa identificada, se encuentra organizado en un cuadro y constituyen la población de la presente investigación (cuadro 4).

**Cuadro 4. Población identificada de Unidades Educativas**

Red	Nº	Código S.I.E. U.E.	Unidad Educativa	Nivel Según R.M. o RUE	Turno	Depend.	Idioma Materno	Área de Funcion.	Director	Adm.	Docente de Sec.
101	1	40730002	12 de Octubre Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	4	49
	2	40730040	Juan Capriles Mañana	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	4	39
102	3	40730050	Vicente Tejada Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	22
103	4	40730007	Andrés Bello	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	5	37
	5	40730008	Héroes del Pacífico	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	5	45
	6	40730010	Gral. Armando Escobar Uría Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	17
104	7	40730016	Eufrasio Ibáñez Rivero	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	4	51
	8	40730019	Puerto de Mejillones Ciudad Satélite	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	5	57
105	9	40730026	Rotary Chuquiago Marka Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	5	45
201	10	40730063	Eduardo Abaroa Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	31
	11	40730065	Unión Europea B	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	4	47
	12	40730067	Simón Bolívar Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	4	45
	13	40730070	Villa el Carmen Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	25
202	14	40730073	Puerto de Rosario Mañana	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	4	49
	15	40730560	Villa Victoria B	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	26
	16	40730567	Horizontes B	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	3	34
	17	40730592	Dr. Aniceto Arce B	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	24
203	18	40730061	República de Francia Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	4	53
	19	40730083	Senkata Convivag Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	33
	20	40730620	Gran Poder B	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	2	24
	21	40730521	República de Chile	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	27
	22	40730550	José Manuel Pando Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	22
301	23	40730563	Las Delicias B	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	37
	24	40730127	Marcelo Quiroga Santa Cruz	Sec.	M	PFE	CAS.	U	1	3	22
	25	40730130	San Juan Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	31
302	26	40730114	La Paz Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	29
	27	40730132	Tcnl. Rafael Pabón	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	30
	28	40730140	Calama Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	4	39
	29	40730314	República de Cuba Pacajes	Sec.	M	PFE	CAS	R	1	2	15
	30	40730562	Adela Zamudio A	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	3	18
303	31	40730105	Iro. de Mayo Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	4	40
	32	40730136	Julián Apaza Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	20
	33	40730338	Ayacucho Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	27
	34	40730590	Primavera B	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	3	22
304	35	40730116	Martín Cárdenas Hermosa B	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	5	56
305	36	40730107	Illimani Tarde	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	4	53
	37	40730110	San Luis Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	29
	38	40730618	Natividad B	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	2	19
	39	40730529	Holanda Tarde	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	33
	40	40730538	Villa Sajama B	Sec.	T	PFE	CAS	U	1	3	31
306	41	40730099	Néstor Paz Zamora Mañana	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	3	36
	42	40730121	Cosmos 79 Mañana	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	3	38
	43	40730543	Juan Pablo II B	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	3	37
307	44	40730616	Mercedes Elio de Rivero B	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	1	30
	45	40730623	Retama B	Sec.	M	PFE	CAS	U	1	3	32
15		<b>TOTAL</b>							45	150	1526

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Dirección Distrital El Alto 2

### **3.7.2. Determinación de la Muestra**

Después de haber seleccionado la población se procedió a establecer la muestra. Como quiera que resulta imposible estudiar una población completa, en trabajos de investigación se recurrió a muestras que constituyen la parte o subconjunto de la población que se desea analizar (Koría, 2007, p 101).

Por tanto, se realizó la muestra sobre la base de una población de estudio delimitado a todas aquellas unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, con dependencia pública fiscal. Posteriormente se determinó la muestra para los directores, personal docente y representantes del Consejo Educativo de padres de familia.

#### **a) Muestra de los Directores**

Una vez establecido la cantidad de unidades educativas en cada Red, mediante el criterio de atención única y exclusiva del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, con dependencia pública y fiscal. La muestra de directores, se estableció directamente, debido a que cada institución educativa es administrada por una sola autoridad. Por tanto, los 45 directores conforman los sujetos del presente estudio de investigación.

#### **b) Muestra para el Plantel Docente**

Con la finalidad de obtener resultados precisos se estableció una muestra probabilística aleatorio simple para el tamaño y la determinación de los elementos muestrales del Plantel Docente en las diferentes unidades educativas que constituye la población de la presente investigación se procedió a la estratificación. Posteriormente se estimó en dos pasos a través de la formula estadística que recomienda el investigador Lind, Mason y Marshal (2001, p. 255).

Con este propósito se tomó una medida estadística que garantice un coeficiente de confiabilidad a ser real de 95%, un margen de error estándar de 5% y una probabilidad de ocurrencia de 50%. Luego los integrantes del plantel docente en cada Unidad Educativa y en las quince Redes Educativas, tuvieron la misma posibilidad de salir seleccionado. (Cuadro 5 y Cuadro 6)

**Cuadro 5. Fórmula estadística**

1ro. para la muestra probabilística parcial.	2do. la fórmula de la muestra.
$n' = \frac{K^2 * p(1 - p)}{e^2}$	$n = \frac{n' * N}{n' + (N - 1)}$

Dónde:

Sustituyendo tenemos:

$n'$	=	Tamaño de la muestra sin ajustar	=	Muestra aproximada
$K^2$	=	Nivel de Confianza 95%	=	1,96 Valor en la tabla de distribución normal
$P$	=	Probabilidad de ocurrencia 50%	=	0,5
$(e)^2$	=	Error estándar 5%	=	0,05
$(1 - p)$	=	Probabilidad de no ocurrencia 50%	=	0,5
$N$	=	Población de Plantel Docente	=	1526
$n$	=	Muestra seleccionada		

Reemplazando en la fórmula para el tamaño parcial de la muestra:

$$n' = \frac{(1,96)^2(0,5)(1 - 0,5)}{(0,05)^2}$$

$$n' = \frac{(3,8416)(0,25)}{0,0025}$$

$$n' = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n' = 384,16$$

Seguidamente el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(384,16)(1526)}{384,16 + (1526 - 1)}$$

$$n = \frac{586228,16}{384,16 + 1525}$$

$$n = \frac{586228,16}{1909,16}$$

$$n = 307,061$$

$$n = 307$$

Posterior a la muestra probabilística, se procedió con el muestreo estratificado en cada Unidad Educativa para garantizar que todos los elementos muestrales tengan una misma posibilidad de ser seleccionados.

Para tal efecto se obtuvo el siguiente factor ( $fh$ ) constante:

$$fh = \frac{n}{N}$$

$$fh = \frac{307}{1526}$$

$$fh = 0,20117955$$

Por tanto, la distribución de la muestra para el Director y Plantel Docente que corresponde a cada institución educativa se encuentra indicada en el cuadro 6 y constituyen los sujetos de la presente investigación.

**Cuadro 6. Muestra establecida**

Red	N°	Código S.I.E.	Unidad Educativa	Nivel Según R.M	Turno	Director	Docente de Sec.	Nh*fh = nh	Muestra Establecida
101	1	40730002	12 de Octubre Tarde	Sec.	T	1	49	9,86	10
	2	40730040	Juan Capriles Mañana	Sec.	M	1	39	7,85	8
102	3	40730050	Vicente Tejada Tarde	Sec.	T	1	22	4,43	4
103	4	40730007	Andrés Bello	Sec.	T	1	37	7,46	8
	5	40730008	Héroes del Pacífico	Sec.	M	1	45	9,05	9
	6	40730010	Gral. Armando Escobar Uría Tarde	Sec.	T	1	17	3,42	3
104	7	40730016	Eufasio Ibáñez Rivero	Sec.	T	1	51	10,26	10
	8	40730019	Puerto de Mejillones Ciudad Satélite	Sec.	M	1	57	11,47	12
105	9	40730026	Rotary Chuquiago Marka Tarde	Sec.	T	1	45	9,05	9
201	10	40730063	Eduardo Abaroa Tarde	Sec.	T	1	31	6,24	6
	11	40730065	Unión Europea B	Sec.	T	1	47	9,46	10
	12	40730067	Simón Bolívar Tarde	Sec.	T	1	45	9,05	9
	13	40730070	Villa el Carmen Tarde	Sec.	T	1	25	5,03	5
202	14	40730073	Puerto de Rosario Mañana	Sec.	M	1	49	9,86	10
	15	40730560	Villa Victoria B	Sec.	T	1	26	5,23	5
	16	40730567	Horizontes B	Sec.	M	1	34	6,84	7
203	17	40730592	Dr. Aniceto Arce B	Sec.	T	1	24	4,83	5
	18	40730061	República de Francia Tarde	Sec.	T	1	53	10,66	11
	19	40730083	Senkata Convifacg Tarde	Sec.	T	1	33	6,64	7
	20	40730620	Gran Poder B	Sec.	M	1	24	4,83	5
	21	40730521	República de Chile	Sec.	T	1	27	5,43	5
301	22	40730550	José Manuel Pando Tarde	Sec.	T	1	22	4,43	4
	23	40730563	Las Delicias B	Sec.	T	1	37	7,46	8
	24	40730127	Marcelo Quiroga Santa Cruz	Sec.	M	1	22	4,43	4
	25	40730130	San Juan Tarde	Sec.	T	1	31	6,24	6
	26	40730114	La Paz Tarde	Sec.	T	1	29	5,83	6
302	27	40730132	Tcnl. Rafael Pabón	Sec.	T	1	30	6,04	6
	28	40730140	Calama Tarde	Sec.	T	1	39	7,85	8
	29	40730314	República de Cuba Pacajes	Sec.	M	1	15	3,02	3
	30	40730562	Adela Zamudio A	Sec.	M	1	18	3,62	4
303	31	40730105	1ro. de Mayo Tarde	Sec.	T	1	40	8,05	8
	32	40730136	Julián Apaza Tarde	Sec.	T	1	20	4,02	4
	33	40730338	Ayacucho Tarde	Sec.	T	1	27	5,43	5
	34	40730590	Primavera B	Sec.	M	1	22	4,43	4
304	35	40730116	Martín Cárdenas Hermosa B	Sec.	T	1	56	11,27	11
305	36	40730107	Illimani Tarde	Sec.	M	1	53	10,66	11
	37	40730110	San Luis Tarde	Sec.	T	1	29	5,83	6
	38	40730618	Natividad B	Sec.	M	1	19	3,82	4
	39	40730529	Holanda Tarde	Sec.	T	1	33	6,64	7
	40	40730538	Villa Sajama B	Sec.	T	1	31	6,24	6
306	41	40730099	Néstor Paz Zamora Mañana	Sec.	M	1	36	7,24	7
	42	40730121	Cosmos 79 Mañana	Sec.	M	1	38	7,64	8
	43	40730543	Juan Pablo II B	Sec.	M	1	37	7,44	7
307	44	40730616	Mercedes Elio de Rivero B	Sec.	M	1	30	6,04	6
	45	40730623	Retama B	Sec.	M	1	32	6,44	6
<b>15</b>	<b>45</b>	<b>TOTAL</b>				<b>45</b>	<b>1526</b>	<b>307,00</b>	<b>307</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Dirección Distrital El Alto 2

Dónde:

Sec. : Secundaria  
M : Mañana  
T : Tarde  
PFE : Pública Fiscal Estatal  
CAS : Castellano  
U : Urbano

### **c) Muestra de los Representantes del Consejo Educativo de Padres de Familia**

Según las normas del Ministerio de Educación del Estado Plurinacional de Bolivia, el Director debe coordinar directamente con el Consejo Educativo de padres de familia la elaboración del Proyecto Socioproductivo para desarrollar una educación articulada a la realidad y la comunidad en su conjunto. Por ende, la muestra está constituida por el presidente de esta organización de padres de familia, que en total son cuarenta y cinco los seleccionados automáticamente, uno en cada Unidad Educativa.

### **3.8. Ambiente y Lugar**

El ambiente en la presente investigación está constituido por la comunidad educativa del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, los cuales están organizados en una Red Educativa que presta servicios de educación y cada unidad educativa asociada, funciona bajo la responsabilidad administrativa del Director. Exactamente el espacio geográfico para el trabajo de campo se encuentra ubicado en el departamento de La Paz, provincia Murillo, en el municipio de la ciudad de El Alto. Exactamente en el sector Sur que conforma la Zona Central.

En este sector de la ciudad de El Alto, gran parte está formado por varias zonas que están consideradas residenciales porque cuentan con todos los servicios básicos; agua, luz eléctrica, alcantarillado y gas domiciliario, con avenidas de cemento concreto o asfaltadas y calles adoquinadas, pero también una parte está rodeada por algunas zonas periféricas en las cuales todavía existen calles y avenidas de tierra. Por ende, se identifica una estructura social heterogénea, desde profesionales independientes que trabajan organizados en empresas y microempresas, así como empleados públicos que

trabajan en las reparticiones del municipio y en los diferentes ministerios de la urbe paceña, también se puede encontrar personas migrantes del área rural que trabajan como obrero en las fábricas o simplemente se dedica a la artesanía en núcleos familiares y otros dedicados a la actividad del comercio informal.

En este conjunto de población diversa que tiene procedencia de las provincias del departamento de La Paz y el interior del país Bolivia, se configura un ambiente en el cual resaltan los elementos socioculturales que se manifiestan claramente en la convivencia de la comunidad educativa en cada unidad educativa que atiende el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, en el distrito educativo El Alto 2.

En cuanto a la infraestructura escolar, se puede observar construcciones nuevas, así como ampliaciones de aulas y un buen número de unidades educativas tienen el escenario deportivo con tinglado. Con respecto al equipamiento las unidades educativas cuentan con una sala de computación, gestionadas por las autoridades del municipio y además poseen las computadoras personales Quipus que fueron dotadas por el gobierno central.

Este panorama de las unidades educativas ofrece un ambiente muy interesante al Director, que en cierta medida se ve aliviado de los trámites administrativos para conseguir la dotación de infraestructura y equipamiento escolar. En cambio, tiene la oportunidad de concentrar sus esfuerzos en la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, mediante la estrategia metodológica de la planificación de actividades pedagógicas en un Proyecto Socioproductivo. Además el Director en las actuales circunstancias puede cumplir a cabalidad con las funciones del proceso administrativo de planificación, organización, dirección, seguimiento y evaluación.

### **3.9. Instrumentos de Investigación**

Con referencia al instrumento que se han utilizado en este trabajo de investigación para la recolección de datos, es el cuestionario. En ese entendido la encuesta es una técnica



que permite la adquisición de información de interés, mediante un cuestionario previamente elaborado.

### **3.9.1. Cuestionario**

La población en la presente investigación está organizada en tres grupos; el Director, personal Docente y el representante del Consejo Educativo de padres de familia, que juntos conforman la comunidad educativa. Con este propósito para recolectar los datos se ha elaborado tres tipos de cuestionarios. Para contrastar la opinión de los respondientes de la encuesta se preparó preguntas con interrogantes de acuerdo a la variable planteada en la hipótesis, referido a la función de seguimiento y evaluación, que a su vez fue desglosado en tres dimensiones planificación participativa, ejecución de actividades y verificación de resultados. Asimismo las preguntas estuvieron orientadas a identificar un conjunto de acciones que el Director despliega en el proceso de implementación del Proyecto Socioproductivo. Luego el cuestionario autoadministrado aplicado a la población que fue objeto de investigación, brindó la posibilidad de entablar una comunicación directa con los Directores de unidades educativas, el personal Docente y los representantes del Consejo Educativo de padres de familia.

La redacción de las preguntas del cuestionario se realizó para el grupo de directores según la característica del ítem cerrado con final abierto y acompañado con elección de alternativas de acuerdo a cada pregunta para que el respondiente tenga la posibilidad de complementar sus experiencias personales sobre la interrogante planteada. Respecto al cuestionario para el personal Docente y los representantes del Consejo Educativo de padres de familia, se redactó bajo las mismas características. Ello permitió confirmar en algunos casos y en otros descartar el sondeo de opinión de las y los directores, de acuerdo al cumplimiento de las funciones de seguimiento y evaluación, que los mismos despliegan durante la implementación del Proyecto Socioproductivo.

Cada cuestionario elaborado para la encuesta estuvo estructurado de acuerdo a una característica específica que consistió en lo siguiente:

El primer cuestionario permitió identificar las características de las funciones de planificación participativa que el Director promueve, así como el seguimiento y evaluación que realiza durante la implementación del Proyecto Socioproductivo en la Unidad Educativa a su cargo (Ver anexo 2).

El segundo cuestionario cumplió con el propósito de constatar la acción desplegada por el administrador educativo, respecto a la planificación participativa, ejecución de actividades y verificación de resultados en el proceso de elaboración del Proyecto Socioproductivo a través de la opinión del personal Docente (Ver anexo 3).

El tercer cuestionario ha permitido detectar mediante la opinión de los representantes del Consejo Educativo de padres de familia, la participación de las organizaciones sociales en la planificación de las actividades pedagógicas articuladas al contexto de la comunidad y su consiguiente compromiso adquirido, durante la implementación del Proyecto Socioproductivo en cada unidad educativa (Ver anexo 4).

Finalmente se logró la valiosa colaboración de los encuestados a través de una explicación sobre los propósitos de la investigación. A ello se complementó en el encabezado del cuestionario un párrafo, en el cual se hizo notar el carácter confidencial de la información que proporciona, como miembro de la comunidad educativa.

### **3.10. Procedimiento**

#### **3.10.1. Recolección de la Información**

Con la finalidad de recolectar datos fidedignos se procedió de una forma planificada y ordenada que permitió obtener la información necesaria para analizar cada uno de los objetivos planteados en la investigación, mediante la descripción de las características del seguimiento y evaluación como variable, objeto de estudio.

Esta actividad se realizó en tres etapas, las cuales se especifica a continuación:

#### Primera etapa

- Para comenzar con el trabajo de campo en la presente investigación se solicitó una credencial al coordinador de estudios de postgrado del Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior CEPIES-UMSA. Esta solicitud tuvo una respuesta positiva.
- Luego se solicitó a través de una carta, una audiencia con la autoridad de la Dirección Distrital El Alto 2, en el cual se manifestó las intenciones de la investigación científica y se pidió la información de los datos estadísticos de las unidades educativas organizadas en Red.
- Seguidamente con la información estadística de unidades educativas por red/núcleo del Distrito Educativo El Alto 2, se identificó las instituciones educativas que atienden únicamente el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva en el sector fiscal y posteriormente se realizó el muestreo probabilístico.

#### Segunda etapa

- Una vez obtenida el número de unidades educativas de secundaria en el distrito educativo El Alto 2 de la ciudad de El Alto, se realizó el mapeo de establecimientos educativos seleccionados con la respectiva dirección y se elaboró un cronograma de visitas a cada unidad educativa.
- Luego nuevamente se presentó una solicitud a la Dirección Distrital de Educación El Alto 2 y se obtuvo la autorización respectiva para ingresar a las unidades educativas.

### Tercera etapa

- Según la programación anteriormente establecida se visitó a cada unidad educativa contemplada en la muestra, presentando al Director la credencial de autorización otorgada por la Dirección Distrital. Asimismo en un primer momento, se solicitó muy cordialmente al Director de cada unidad educativa su valiosa colaboración explicando la importancia y el alcance que tiene la investigación en el tema educativo. También se recalcó el carácter de confidencialidad y anónima de las respuestas. Seguidamente se aplicó el cuestionario autoadministrado al Director. Con el sumo cuidado, se logró que responda el cuestionario en un solo momento en el lugar de trabajo.
- En cuanto al personal docente que se encuentra desarrollando su clase en el aula, fue necesario adoptar la estrategia del encuentro esporádico en espacios libres; antes del ingreso a clases, durante el recreo, al final de la jornada para no interrumpir las funciones del Docente. Pero también se aprovechó las ferias de Red Educativa para ubicarlos. Aunque esto demandó volver en diferentes momentos a cada establecimiento educativo. En otras ocasiones se acudió a profesores conocidos, quienes aplicaron el cuestionario a sus colegas. Pero también en otras circunstancias se encontró al Profesor reunido en consejo de docentes que facilitó la aplicación del cuestionario. Así de esta forma se recolectaron los datos de manera fidedigna.
- Posteriormente se ubicó al presidente del Consejo Educativo de padres de familia. Luego de un saludo cordial se le explicó la importancia de su colaboración mediante el llenado del cuestionario. En algunos casos no se le pudo encontrar el día programado, por tanto, se tuvo que volver en otro momento.

Finalmente, respecto al trabajo de campo, se procuró en todo momento la participación confidencial y anónima de la población seleccionada que colaboró en la presente investigación.

### **3.10.2. Tratamiento Estadístico de Datos**

En el tratamiento estadístico se procedió a enumerar correlativamente cada cuestionario llenado separado en tres grupos; Director, Personal Docente y Presidente del Consejo Educativo de padres de familia. En seguida se realizó la codificación de las respuestas de cada pregunta según la numeración asignada en cuadros de doble entrada, cuestionario por cuestionario para cada grupo de encuestados. Posteriormente la tabulación para el tratamiento estadístico de datos, se efectuó a través del sistema computarizado en el software Microsoft Excel, el cual permitió construir cada cuadro y su cálculo porcentual. Asimismo, sirvió para generar los gráficos circulares e histogramas.

### **3.10.3. Análisis e Interpretación de Datos**

La interpretación se realizó a partir de los cuadros y gráficos que se elaboró con los datos proporcionados por las unidades educativas seleccionadas en la muestra. También los datos agrupados por frecuencias y su distribución porcentual facilitó la interpretación cuantitativa y su posterior contrastación mediante el análisis cualitativo.

El procedimiento de la redacción en la presente investigación se efectuó mediante la descripción del comportamiento porcentual de las alternativas en cada pregunta. Luego después de una comparación en la tabla de frecuencias y contrastación de respuestas cualitativas, se acompaña a cada respuesta interpretada un análisis realizado mediante la deducción e inferencia.

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN DE**  
**RESULTADOS**

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e Interpretación de la Encuesta al Administrador Educativo

En la presente investigación los resultados que se tiene, son el fruto del análisis e interpretación realizado con los datos obtenidos, en la encuesta aplicada a cada administrador educativo que desempeña funciones en el cargo de Director de Unidad Educativa y que cumple el rol transformador de Gestor Educativo en el modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, atendiendo únicamente al nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, bajo dependencia pública fiscal y están ubicadas en el Distrito Educativo El Alto 2.

##### 4.1.1. Dimensión: Elaboración del Proyecto Socioproductivo

Los resultados que se presentan a continuación en tablas y gráficos están acompañados de una descripción y su análisis para cada pregunta de la dimensión referido a la elaboración del Proyecto Socioproductivo.

#### 1) ¿Qué importancia le asigna a la planificación participativa de las actividades pedagógicas en su Unidad Educativa?

**Tabla 1. Importancia de la planificación participativa**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Muy importante	38	85%
Importante	6	13%
Poco importante	1	2%
Nada importante	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

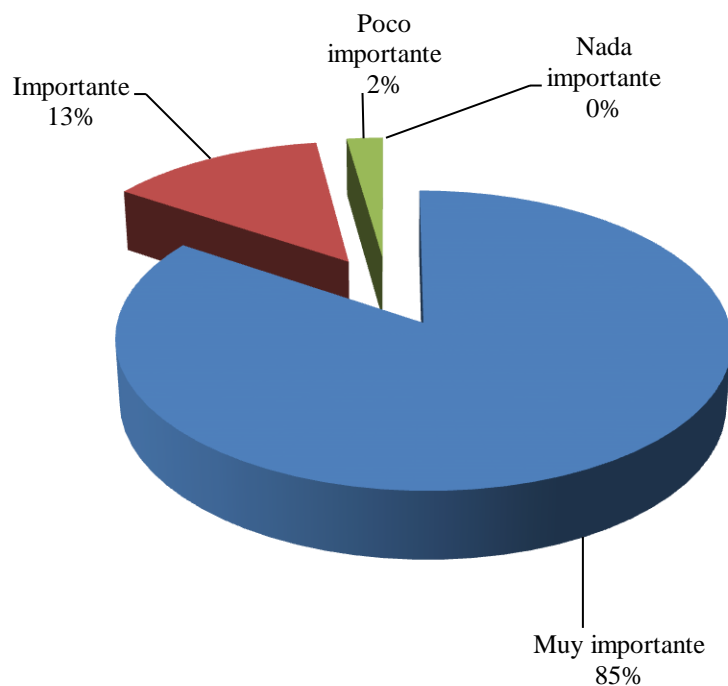
Los datos que se muestran en la tabla 1 permiten afirmar que el 85% de los directores, consideran muy importante la realización de la planificación participativa; mientras que

un 13% manifiesta que es importante promover la participación; entre tanto de manera aislada un 2% señala como poco importante y ninguno desmerece la importancia que tiene la práctica de una planificación participativa.

Los resultados permiten aseverar que la mayoría de los administradores educativos que ocupan el cargo de Director, coinciden en manifestar que es fundamental la realización de una planificación participativa de las actividades pedagógicas en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva. Por tanto se confirma una tendencia inclusiva y se puede afirmar que los administradores educativos en el Distrito Educativo El Alto 2, expresan abiertamente su conocimiento al respecto de la planificación participativa.

Las afirmaciones anteriores están representadas claramente en el gráfico 1:

**Gráfico 1. Importancia de la planificación participativa**





**2) ¿Cuáles son las funciones fundamentales que debe cumplir el administrador educativo, en una institución educativa de secundaria?**

**Tabla 2. Funciones que debe cumplir un administrador educativo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Planificación, organización, dirección, control.	22	49%
Planificación, integración de personal, organización, dirección, control.	6	13%
Planificación, organización, dirección, seguimiento y evaluación.	16	36%
Planeación, organización, ejecución, evaluación.	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

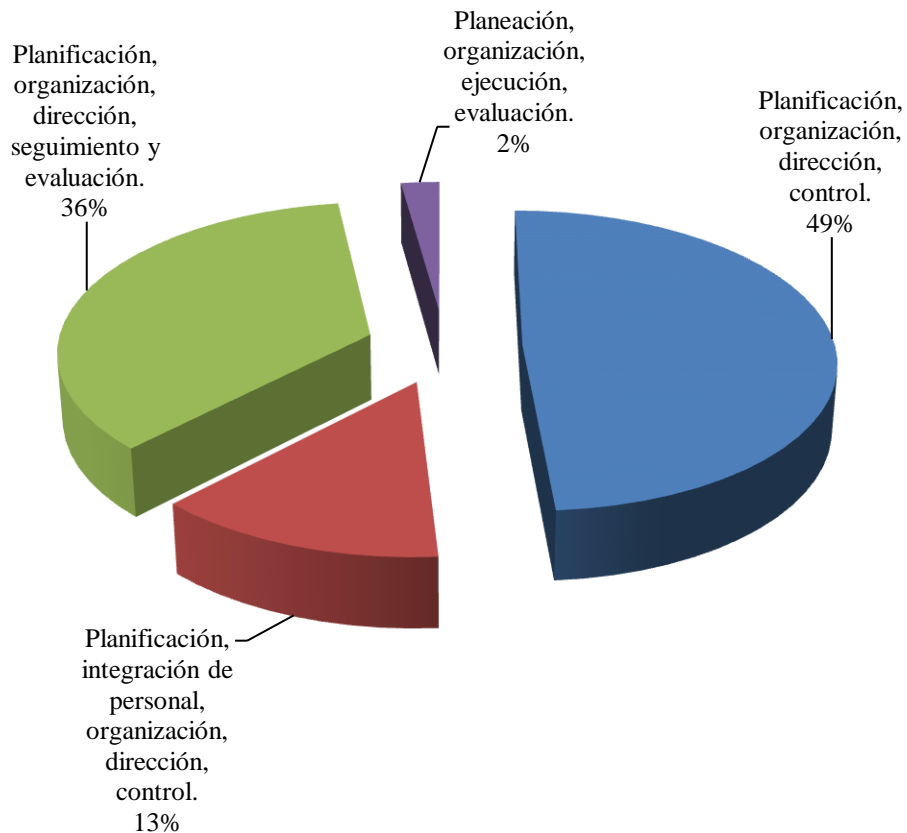
Las respuestas obtenidas demuestran que el 49% de directores afirman que las principales funciones son la planificación, organización, dirección y control. En cambio un 36% declara que la cuarta función importante es el seguimiento y evaluación en vez de un control. Por otro lado una minoría el 13% señala que se debe incorporar una quinta función administrativa referida a la integración de personal y un reducido 2% tiene una percepción no muy clara, respecto a las funciones que debe cumplir un Director. Por ende, debe quedar muy claro que en administración educativa la función de control es catalogado como una función de seguimiento y evaluación. En este comprendido estas cuatro funciones en su conjunto conforman el proceso administrativo del sector educación.

En este contexto, el resultado permite identificar que aún persiste la clásica concepción del proceso administrativo, ello significa que las acciones del Director de Unidad Educativa del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, todavía están orientadas por la función de control y se puede advertir que solamente algunos directores

apuestan por una concepción de la función de seguimiento y evaluación en vez de la arraigada función de control. En estas condiciones el esfuerzo desplegado en la planificación participativa, corre el riesgo de quedar como buenas intenciones plasmado en un documento.

En el gráfico 2 se puede observar lo que se ha descrito, respecto a las funciones que debe cumplir un administrador educativo, en los establecimientos fiscales de secundaria.

**Gráfico 2. Funciones que debe cumplir un administrador educativo**



**3) ¿En la programación de actividades escolares toma en cuenta, el actual enfoque estratégico de la planificación educativa en Bolivia?**

**Tabla 3. Conocimiento del enfoque estratégico de la planificación**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	3	7%
Poco	7	15%
Muy poco	14	31%
No	21	47%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

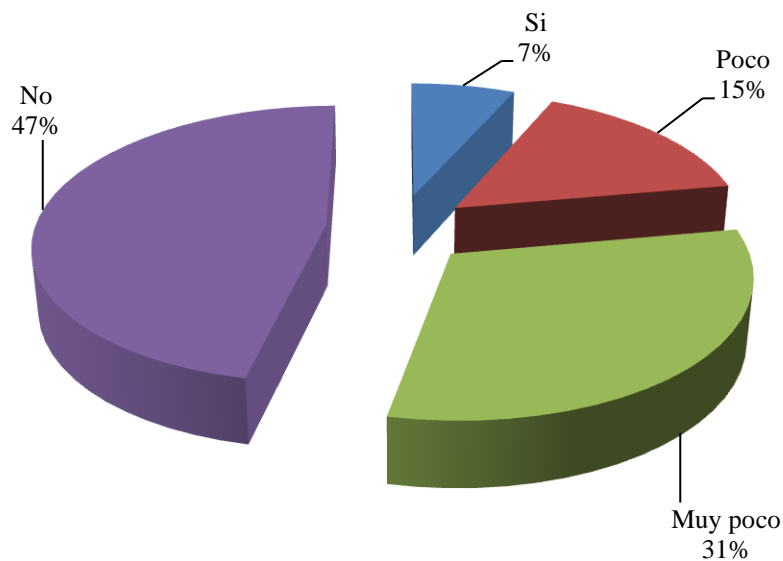
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Los datos porcentuales de la tabla 3 indican de forma alarmante que el 47% de directores desconoce el actual enfoque estratégico que debe guiar la planificación de actividades pedagógicas. Sin embargo el 31% afirma que toma en cuenta muy poco el enfoque estratégico de la educación productiva, entre tanto, el 15% declara en su respuesta que se guía un poco en la concepción de una educación productiva y tímidamente el 7% manifiesta que sus planificaciones institucionales, tienden a una educación productiva.

Este panorama de no tener muy claro el actual enfoque estratégico de la planificación educativa en Bolivia, es preocupante, porque desorienta el camino que debe seguir una institución educativa, en un esfuerzo conjunto con la comunidad educativa hacia el fortalecimiento de la vocación y potencial productivo en cada región para aportar decididamente a la transformación de la matriz productiva que se tiene en la visión de país. Asimismo se puede inferir que la prestación de servicios educativos en el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, difícilmente podrá contribuir al cambio de la percepción que tiene la población boliviana, respecto a la sobrevaloración de la educación humanista en desmedro de la educación técnica, mientras no se tome en cuenta en las planificaciones de una gestión escolar, la educación productiva.

Esta situación se puede evidenciar en el gráfico 3 que ilustra el análisis realizado sobre el conocimiento que manifiestan los directores en relación al actual enfoque estratégico de la planificación educativa en Bolivia.

**Gráfico 3. Conocimiento del enfoque estratégico de la planificación**



**4) ¿En la elaboración del Proyecto Socioproductivo de su Unidad Educativa, toma en cuenta los lineamientos generales de algún plan vigente en Bolivia?**

**Tabla 4. Proyecto Socioproductivo vinculado a los lineamientos de un plan vigente**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Proyecto Educativo de Unidad	1	2%
Plan de Desarrollo Municipal	4	9%
Plan de Desarrollo Departamental	0	0%
Plan de Desarrollo Económico y Social	11	25%
Ninguno	29	64%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

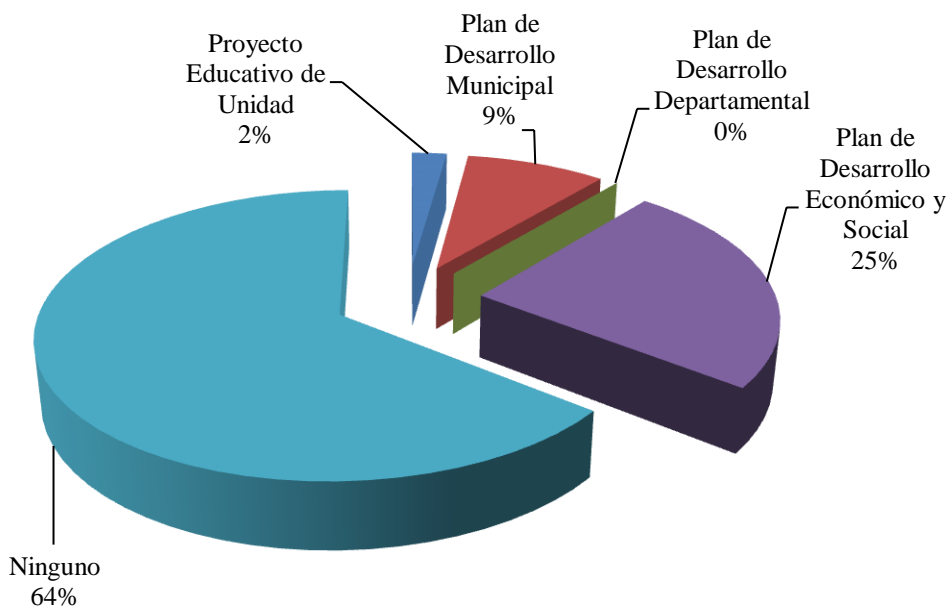
Considerando los datos que se tiene en la tabla 4, el 2% de administradores educativos señalan que su Proyecto Socioproductivo está vinculado con el Proyecto Educativo de Unidad, el 9% manifiesta que se guía por los lineamientos del Plan de Desarrollo Municipal de la ciudad de El Alto, mientras el 25% afirma que su proyecto está relacionado con el Plan de Desarrollo Económico y Social, en cambio el 64% expresa que en la elaboración del Proyecto Socioproductivo no articula con ningún plan en específico.

Por lo tanto los resultados anteriores evidencian que en la elaboración del Proyecto Socioproductivo, un buen porcentaje de los administradores educativos no tiene claro las recomendaciones que el Ministerio de Educación realiza en la unidad de formación N° 9 (2016, p.53), que señala; el Comité de Gestión analiza los proyectos del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), con la finalidad de vincular el Proyecto Socioproductivo a uno de sus proyectos.

Otra fuente de lineamientos muy importante es el Plan de Desarrollo Económico y Social, al cual tiene que estar articulada la elaboración del Proyecto Socioproductivo, mediante una planificación orientada por la educación productiva, el cual a su vez permita una sintonía con el proceso de cambio que impulsa la transformación de la matriz productiva en el Estado Plurinacional de Bolivia. Sin embargo, estos lineamientos generales no son tomados muy en cuenta para la planificación de los procesos educativos, según afirman la mayoría de los directores que administran una institución educativa en el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva. Cabe mencionar que un Proyecto Socioproductivo, si bien surge de la lectura de los problemas de la realidad, las acciones adoptadas al respecto tiene que estar articulado a la vocación y potencialidad productiva de la comunidad y éste a su vez a la región para que el esfuerzo de la comunidad educativa tenga un sentido productivo articulado al proceso creativo y transformador de la realidad. Ahí radica la importancia de que en la planificación del Proyecto Socioproductivo se tome muy en cuenta los lineamientos trazados en un plan

local, regional y nacional. Por tanto al respecto se constata una debilidad. En el gráfico 4 se muestran el resultado que se ha descrito:

**Gráfico 4. Proyecto Socioproductivo vinculado a los lineamientos de un plan vigente**



5) ¿La planificación de las actividades pedagógicas en su Unidad Educativa, con preferencia se traduce en algún tipo de plan vigente en el sistema educativo boliviano?

**Tabla 5. Actividades pedagógicas traducidas en un instrumento de planificación**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Proyecto Educativo de Unidad	1	2%
Proyecto Socioproductivo	42	93%
Plan Operativo Anual	2	5%
Proyecto Productivo	0	0%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

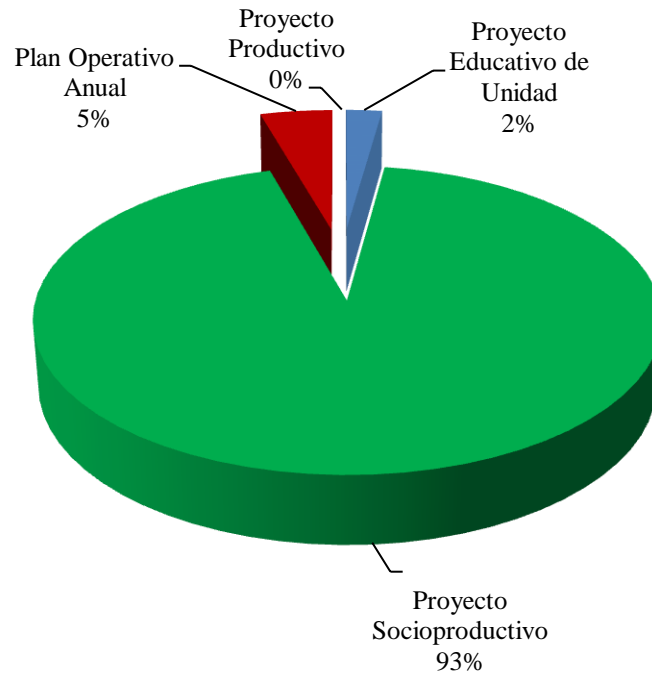
Los datos de la tabla 5 permiten afirmar que los administradores educativos del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, casi en su totalidad utilizan el Proyecto

Socioproductivo como un instrumento de planificación de las actividades específicamente pedagógicas, el cual representa un 93%. Algunos, el 4% expresa que organizan las actividades en el Plan Operativo Anual. Sin embargo el 2% de manera aislada, manifiesta que su planificación de las actividades pedagógicas con preferencia se encuentra en un Proyecto Educativo de Unidad.

En consecuencia este escenario refleja que los administradores educativos cuentan con un Proyecto Socioproductivo para concretizar el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. Sin embargo se debe comprender en el ámbito pedagógico que este instrumento de planificación es productivo en el sentido creativo de la acción humana que actúa con un sentido transformador e implica participación de la comunidad educativa. Asimismo, su preferencia significa que la maestra y maestro desde su área de trabajo, tiene el reto de articular el avance curricular desarrollado en el aula, con el Proyecto Socioproductivo de su establecimiento educativo para generar aprendizajes enmarcados en la realidad social de la vida y así romper con los esquemas de la escuela autoreferencial. Otros asignan mayor importancia al Plan Operativo Anual porque consideran que organiza de manera muy práctica las actividades escolares, sin embargo esta actitud evidencia su desconocimiento en distinguir lo que concierne al componente administrativo institucional del componente pedagógico. Entre tanto, alguno manifiesta que la planificación de actividades escolares se debe desprender de un Proyecto Educativo de Unidad. Esta última concepción plantea una planificación de manera integral que este articulado entre los componentes; administrativo, infraestructura, pedagógico y relaciones con la comunidad para una gestión eficiente.

El gráfico 5 ilustra esta apropiación del instrumento de planificación Proyecto Socioproductivo en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

**Gráfico 5. Actividades pedagógicas traducidas en un instrumento de planificación**



6) ¿A su juicio a cuál de las siguientes funciones le dedica mayor tiempo en las actividades de administrador educativo?

**Tabla 6. Función administrativa al que dedica mayor tiempo el Director**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Planificación	8	18%
Planificación, seguimiento y evaluación	22	49%
Planificación, organización, dirección, control	3	6%
Seguimiento y evaluación	12	27%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Según los datos que se tiene en la tabla 6, el 18% de las directoras y directores revela que la función de planificación le demanda mayor tiempo, el 49% manifiesta que dedica mayor tiempo a la planificación, seguimiento y evaluación, entre tanto, el 6% de los administradores educativos expresa que distribuye su tiempo equilibradamente entre las

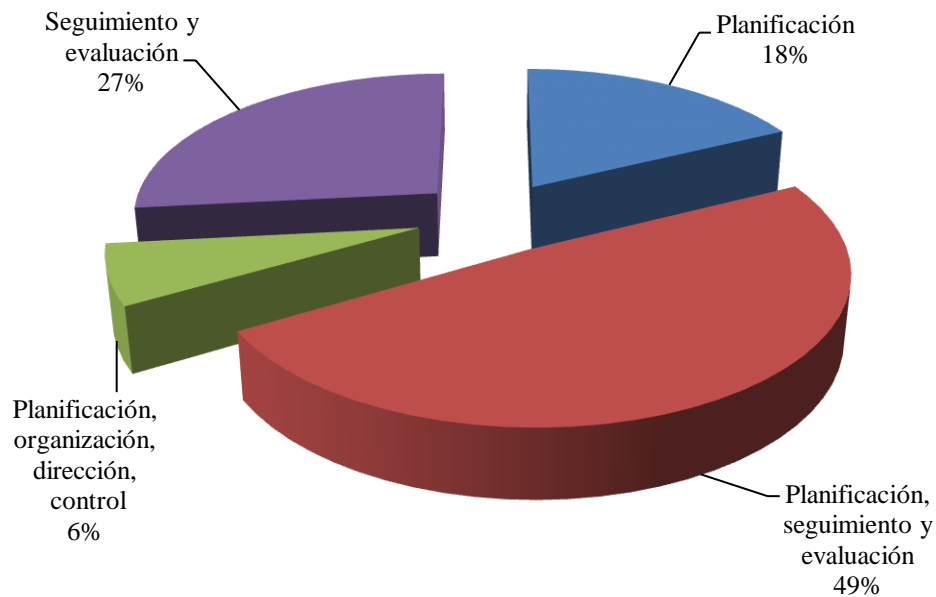


cuatro funciones del proceso administrativo y el 27% afirma que le dedica mayor tiempo la función de seguimiento y evaluación.

Saber el tiempo que se dedica a una de las funciones del proceso administrativo es muy importante, porque nos muestra la tendencia que existe entre los administradores educativos durante una gestión escolar. En este caso se puede constatar que menos de la mitad dedica mayor tiempo a planificar y luego realizar un seguimiento y evaluación de las actividades pedagógicas del proceso educativo. Entre tanto se distingue que una cuarta parte de los directores intenta cumplir sus funciones de una manera equilibrada. No obstante, la literatura sobre administración educativa nos advierte que la función de planificación, seguimiento y evaluación consume el mayor tiempo a un Director de Unidad Educativa y esta puntualización se confirma en la realidad según la experiencia. Por lo cual se percibe que la mayoría de los directores no tiene presente esta situación y mucho menos logra hacer un balance preciso sobre su actuación. En consecuencia se puede inferir también que el cumplimiento de la función de seguimiento y evaluación durante la implementación del Proyecto Socioproductivo, todavía no es una constante entre los gestores educativos.

A continuación se evidencia en el gráfico 6 la función administrativa al que dedican mayor tiempo los administradores educativos.

**Gráfico 6. Función administrativa al que dedica mayor tiempo el Director**



**7) ¿De acuerdo con su experiencia, la planificación de la gestión escolar a través del Proyecto Socioproductivo se constituye en?**

**Tabla 7. Proyecto Socioproductivo según el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Plan estratégico	22	49%
Estrategia metodológica	16	36%
Proyecto productivo	7	15%
TOTAL	45	100%

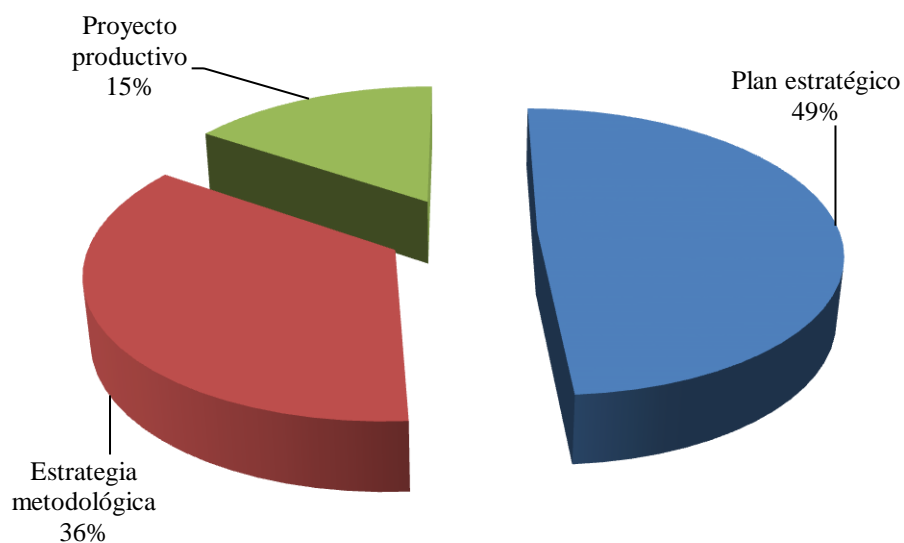
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Los datos de la tabla 7 indican que el 49% de los administradores educativos considera el Proyecto Socioproductivo como un plan estratégico, mientras el 36% expresa que este instrumento de planificación representa una estrategia metodológica y el 15% en este caso lo identifica como un proyecto productivo.

Los administradores educativos tienen que tener muy claro que un Proyecto Socioproductivo, surge y se desarrolla con la participación de toda la comunidad educativa, caso contrario pierde credibilidad. Pero sobre todo saber que representa una estrategia metodológica que permite articular los procesos educativos a los problemas y potencialidades del contexto de la comunidad. En este sentido la temática que se aborda con el Proyecto Socioproductivo, orienta todo el conjunto de procesos educativos en una institución de educación secundaria. Sin embargo por los resultados que se observa la mayoría de los directores no lo percibe de esa forma, dejando un gran signo de interrogación, porque simplemente lo considera como un plan estratégico y no lo concibe como una estrategia metodológica desde el punto de vista del desarrollo curricular. Ello permite concluir que existe un cierto desconocimiento al respecto.

El gráfico 7 ilustra la concepción que tienen las y los directores sobre el Proyecto Socioproductivo, como instrumento de planificación en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo.

**Gráfico 7. Proyecto Socioproductivo según el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo**



8) ¿Cómo asegura la participación de la comunidad educativa e instituciones sociales para la elaboración del Proyecto Socioproductivo en la Unidad Educativa a su cargo?

**Tabla 8. Participación de la comunidad educativa en la elaboración del Proyecto Socioproductivo**

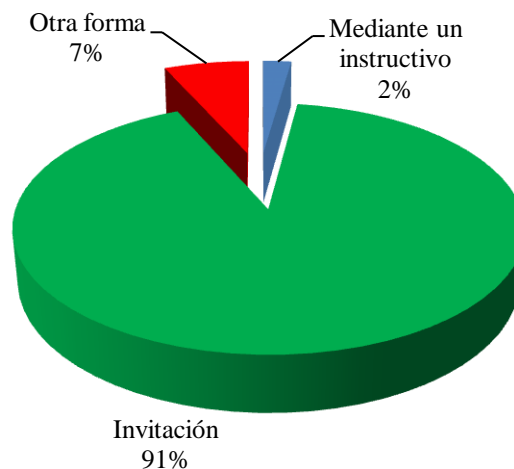
RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Mediante un instructivo	1	2%
Invitación	41	91%
Otra forma	3	7%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

En los datos de la tabla se observa que un reducido 2% de los administradores educativos asegura la participación de la comunidad educativa en la elaboración del Proyecto Socioproductivo, mediante un instructivo, pero mayoritariamente en el 91% manifiesta que garantiza la participación de la comunidad educativa, mediante una invitación y el 7% indica que lo hace a través de la sensibilización.

La forma como el Director asegura la participación de los integrantes de la comunidad educativa, se refleja en el gráfico 8.

**Gráfico 8. Participación de la comunidad educativa en la elaboración del Proyecto Socioproductivo**



**9) ¿De qué manera ha conformado el Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo, en la Unidad Educativa a su cargo?**

**Tabla 9. Conformación del Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Mediante nominación en asamblea general	7	16%
Invitación directa al representante de cada estamento	28	62%
Otra forma	0	0%
No se ha conformado	10	22%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

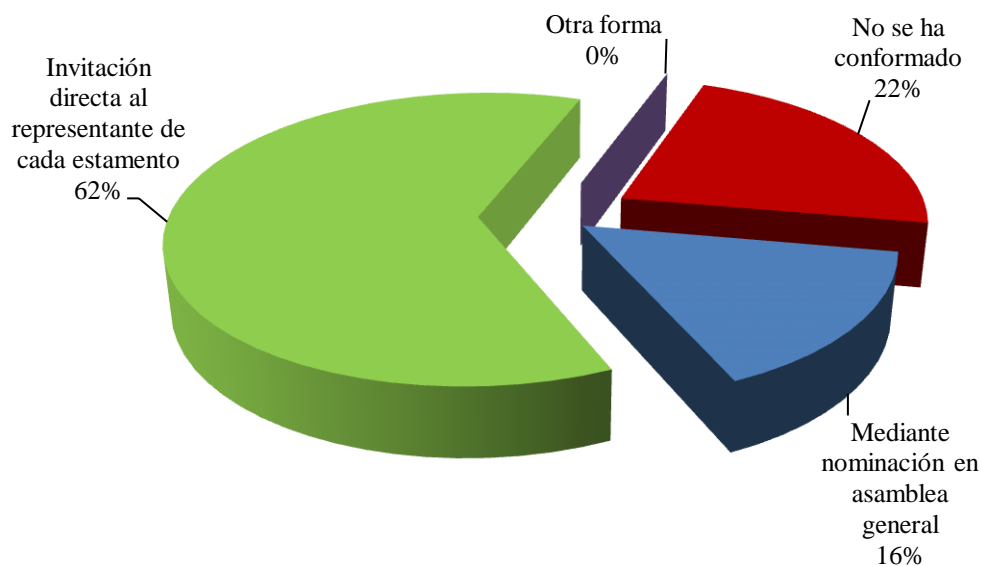
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Los resultados de la tabla 9 reflejan que el 16% de los administradores educativos logran conformar el Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo mediante nominación en reunión general, mientras tanto, el 62% lo realiza a través de una invitación directa al representante de cada estamento presente en la reunión y se observa que el 22% no ha logrado conformar un Comité de Gestión para implementar el Proyecto Socioproductivo en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

De acuerdo con los resultados de la investigación, los directores en su mayoría aseveran que logran organizar el Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo en su unidad educativa, el cual sin duda, se constituye en punto de partida para establecer los tiempos de trabajo e iniciar con el proceso de diagnóstico y elaboración del Proyecto Socioproductivo, garantizándose de esta forma la plena participación de toda la comunidad educativa. Por tanto, solo así se generará un sentido de compromiso y responsabilidad por los resultados que se obtengan con el cronograma del plan de acción. Entonces, se puede inferir que este propósito inicial se cumple. Sin embargo, se aprecia también que un grupo minoritario de directores no logra conformar el Comité de Gestión, ello significa que no hay participación, no hay compromiso, por lo cual asume solo, toda la responsabilidad referida a la implementación del Proyecto Socioproductivo, con el peligro de que la comunidad educativa no colabore en la ejecución de actividades,

porque no lo asume como propio y peor aún no se responsabilizará por los resultados que se obtengan. Por eso es importante que el Director organice y se ponga a la cabeza del Comité de Gestión, tal cual reza el procedimiento de la elaboración del Proyecto Socioproductivo (gráfico 9).

**Gráfico 9. Conformación del Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo**



**10) Hasta el momento según su experiencia. ¿En qué tiempo logra elaborar un Proyecto Socioproductivo con todo sus elementos, tomando en cuenta la participación de toda la comunidad educativa?**

**Tabla 10. Tiempo dedicado a la elaboración participativa del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Una jornada de ocho horas	3	7%
Dos jornadas de ocho horas	8	18%
Cinco jornadas de cuatro horas	21	47%
Diez jornadas de cuatro horas	2	4%
Otro tiempo necesario	11	24%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

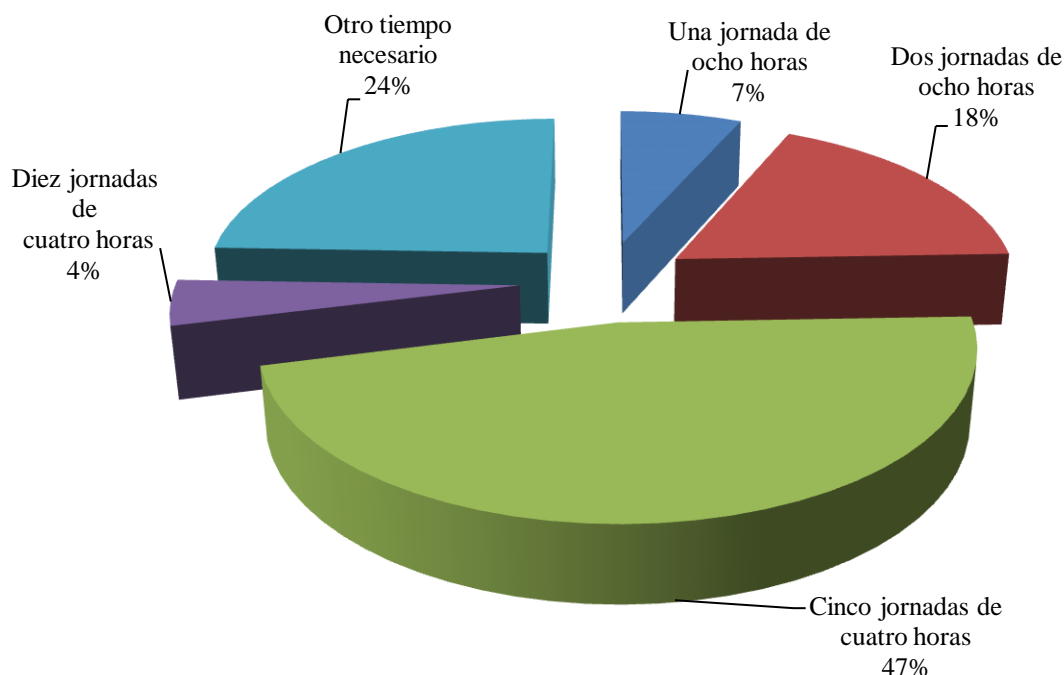
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Los datos de la tabla 10 evidencian que el 7% ha dedicado una jornada de ocho horas a la elaboración participativa del Proyecto Socioproductivo, también se observa que el 18% ha dedicado dos jornadas de ocho horas, entre tanto, el 47% de los administradores educativos han dedicado cinco jornadas de cuatro horas, también se puede apreciar que el 4% de alguna manera le dedica diez jornadas de cuatro horas, sin embargo, otros el 24% señalan en su respuesta complementaria, que de forma alternada en la semana le han dedicado tres jornadas a la elaboración del Proyecto Socioproductivo.

Es de suma importancia dedicarle el tiempo necesario a la elaboración del Proyecto Socioproductivo. En este caso menos de la mitad le dedica ese tiempo. Por lo cual se puede afirmar que el resto se predispone a realizar este trabajo lo más pronto posible, en el menor tiempo. Por lo que se infiere una realización esporádica y escueta del diagnóstico, en la fase de planificación del Proyecto Socioproductivo. En esas condiciones la lectura de la realidad del contexto para identificar las necesidades, los problemas, las vocaciones y potencialidades productivas es y será siempre superficial. Por tanto, esta situación representa una debilidad, debido a que un buen proyecto por sí solo no se garantiza el logro de objetivos planteados en el plan de acción, es necesario promover actitudes, compromisos, responsabilidades en la comunidad educativa y ello se logra solamente con la participación dedicándole un tiempo prudente a la elaboración del Proyecto Socioproductivo.

El tiempo dedicado a la elaboración participativa del Proyecto Socioproductivo se muestra en el gráfico 10.

**Gráfico 10. Tiempo dedicado a la elaboración participativa del Proyecto Socioproductivo**



11) ¿Qué tipo de temática ha priorizado o abordado con el Proyecto Socioproductivo los últimos tres años, en su Unidad Educativa?

**Tabla 11. Temática priorizada con el Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	2015		2016		2017	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Valores sociocomunitarios	7	16%	4	9%	0	0%
Consumo de alimentos saludables	10	22%	15	34%	8	18%
Cuidado del medio ambiente	16	35%	10	22%	3	7%
Escasez del agua	0	0%	0	0%	13	28%
Cuidado de la infraestructura	0	0%	2	4%	3	7%
Venta de productos y atención al cliente	0	0%	0	0%	0	0%
Violencia	7	16%	6	13%	7	16%
Inseguridad ciudadana	0	0%	5	11%	10	22%
Otro	5	11%	3	7%	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

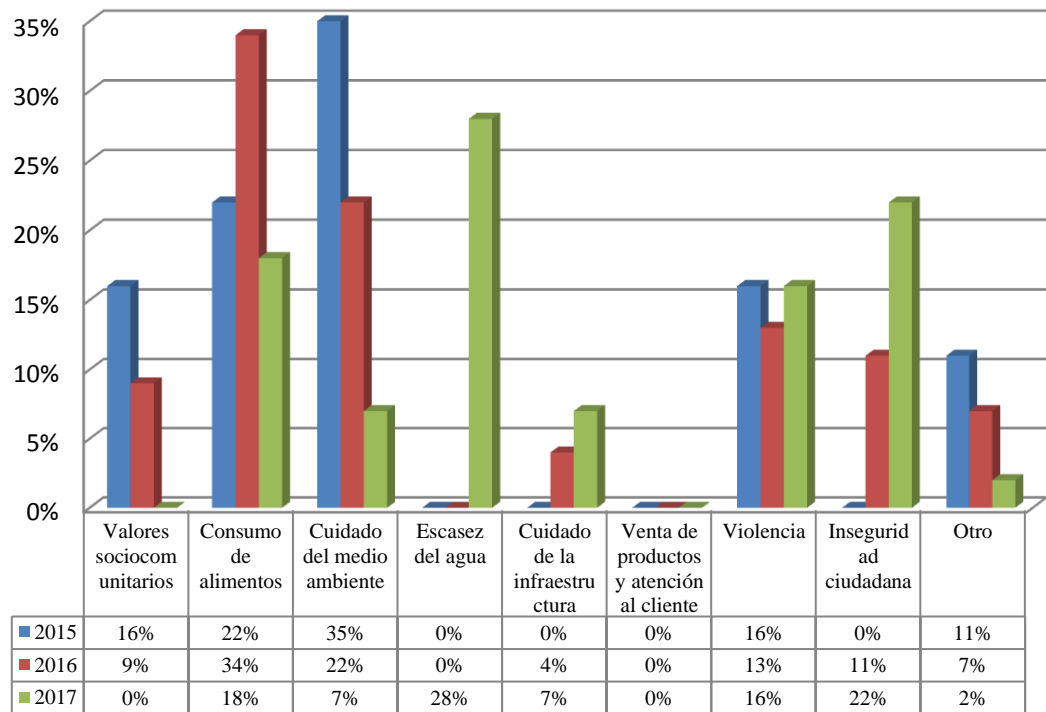


Los resultados de la tabla 11 evidencian que en la gestión 2015 el 35% de las unidades educativas abordaron en su Proyecto Socioproductivo la temática referida al cuidado del medio ambiente, seguida de un 22% con el consumo de alimentos saludables y el 11% otras temáticas como el rescate de saberes ancestrales por medio de la medicina natural. En la gestión 2016 se observa que el 34% orientó su Proyecto Socioproductivo a la temática del consumo de alimentos, entre tanto el 22% que se dedicó a temas del medio ambiente, luego el 7% priorizó otros temas como el problema del consumo de bebidas alcohólicas. El 28% de las unidades educativas en la gestión 2017 priorizaron la temática referida a la escasez del agua, mientras el 22% abordó el problema de la inseguridad ciudadana, luego algunos, el 2% atendieron otro tema referido a la necesidad de incorporar nuevas tecnologías como el software educativo en el desarrollo de las orientaciones metodológicas. Sin embargo, es muy llamativo el hecho de que nadie prestara atención al tema de la vocación y potencialidad productiva en su establecimiento educativo.

Según la información proporcionada por las unidades educativas que atienden el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, se puede observar la tendencia que hubo en la gestión 2015, el cual fue atender problemas referidos al cuidado del medio ambiente. Por otro lado esta tendencia en la gestión 2016 se inclinó al abordaje de problemas sobre el consumo de alimentos y en la gestión 2017 la tendencia se volcó en la atención del problema de la escasez del agua. Este panorama permite concluir que en las unidades educativas se concentraron en la atención de problemáticas de la comunidad y ninguno abordó temas referido a la vocación y potencial productivo de su contexto, por tanto, es un tema pendiente que debe ser también abordado con la estrategia metodológica del Proyecto Socioproductivo.

Las temáticas que se han abordado en el transcurso de tres gestiones escolares, con el Proyecto Socioproductivo, se puede observar en el gráfico 11.

**Gráfico 11. Temática priorizada con el Proyecto Socioproductivo**



**12) ¿Con quiénes ha formulado el objetivo operacional para una adecuada implementación del Proyecto Socioproductivo?**

**Tabla 12. Formulación del objetivo para el Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Comité de Gestión	5	11%
Director y Plantel Docente	33	73%
Comisión Técnico Pedagógico	7	16%
Solo el Director	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

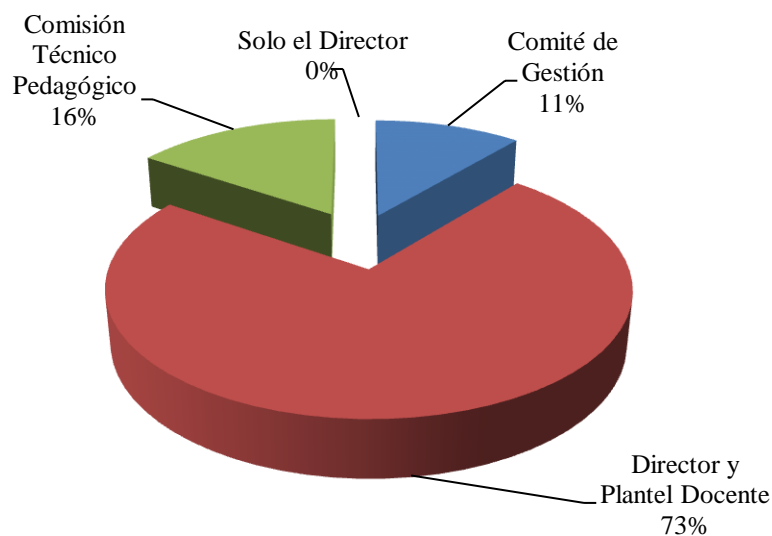
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

El resultado de la tabla 12 demuestra que el 11% de los directivos formulan el objetivo operacional del Proyecto Socioproductivo a través de la participación en el Comité de Gestión, el 73% afirma que lo realizan con el Plantel Docente y el 16% señala que delega este trabajo a la Comisión Técnico Pedagógico, pero definitivamente nadie lo realiza solo.

De acuerdo con los resultados se percibe que el espacio de participación es selectivo, por eso el Director en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, decide formular el objetivo del Proyecto Socioproductivo, con el Plantel Docente a su cargo, evidenciando una vez más que la organización del Comité de Gestión no está consolidada. Un aspecto positivo que es necesario ponderar a estas alturas, se refiere a que ninguna autoridad se aventura en formular el objetivo de manera solitaria. Pero hay que dejar en claro también, que la formulación del objetivo es realizada con una participación parcial de la comunidad educativa, por ello, no necesariamente expresa una buena correlación de los actores sociales.

La forma como se ha formulado el objetivo del Proyecto Socioproductivo, se observa en el gráfico 12.

**Gráfico 12. Formulación del objetivo para el Proyecto Socioproductivo**



#### 4.1.2. Dimensión: Financiamiento del Proyecto Socioproductivo

13) ¿Cómo se financia en su Unidad Educativa el presupuesto necesario para el desarrollo de las actividades programadas en el Proyecto Socioproductivo?

**Tabla 13. Financiamiento del presupuesto necesario para el Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Honorable Alcaldía Municipal de El Alto	0	0%
Aportes del padre de familia	27	60%
Actividades de recaudación	6	13%
Otra estrategia	12	27%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

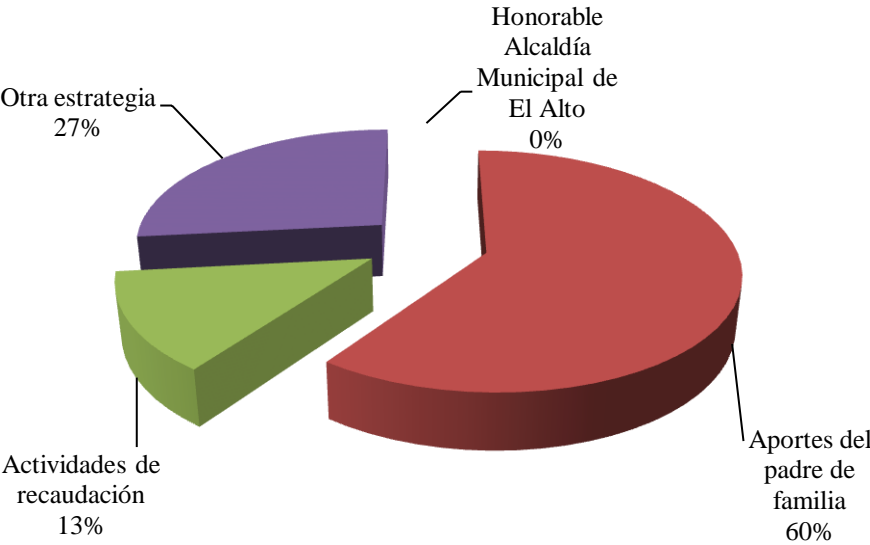
Según los datos de la tabla 13, el 60% de los directores indican que las actividades programadas en el Proyecto Socioproductivo se financian con el aporte del padre de familia, según las actividades que se realizan con los estudiantes, el 13% asevera que realiza algunas actividades para recaudar dinero, tales como rifa y kermese en coordinación con los padres de familia, el 27% manifiesta que recurre a otra estrategia como el aporte voluntario de los miembros representantes de la comunidad educativa y sobre todo del Plantel Docente, pero ninguno acude a instancias de la Honorable Alcaldía Municipal, en busca de un financiamiento para el Proyecto Socioproductivo.

Esta situación demuestra por un lado, que el desarrollo de las actividades se financia mayoritariamente con el gasto que realiza el padre de familia y por otro, debido a la temática abordada por el Proyecto Socioproductivo no se requiere mucho presupuesto del que puede conseguirse al interior de cada Unidad Educativa. Al respecto en el cuadro ocho los resultados de la investigación revelan que mayormente se priorizan solamente temáticas referidos a necesidades y problemas, lo cual indica en este caso que el recurso financiero demandado en la implementación del Proyecto Socioproductivo, es

relativamente moderado y por ello es cubierto de manera compartida entre los miembros de la comunidad educativa.

La forma como se consigue el presupuesto financiero que se necesita para el desarrollo de las actividades programadas en el Proyecto Socioproductivo, se puede observar en el gráfico 13.

**Gráfico 13. Financiamiento del presupuesto necesario para el Proyecto Socioproductivo**



#### 4.1.3. Dimensión: Socialización del Proyecto Socioproductivo

14) ¿Cuál es la forma más conveniente que permite una adecuada redacción del documento Proyecto Socioproductivo?

**Tabla 14. Redacción del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Solo el Director	29	64%
Comité de Gestión	4	9%
Comisión Técnico Pedagógico	10	22%
Delegación por comisiones	2	5%
TOTAL	45	100%

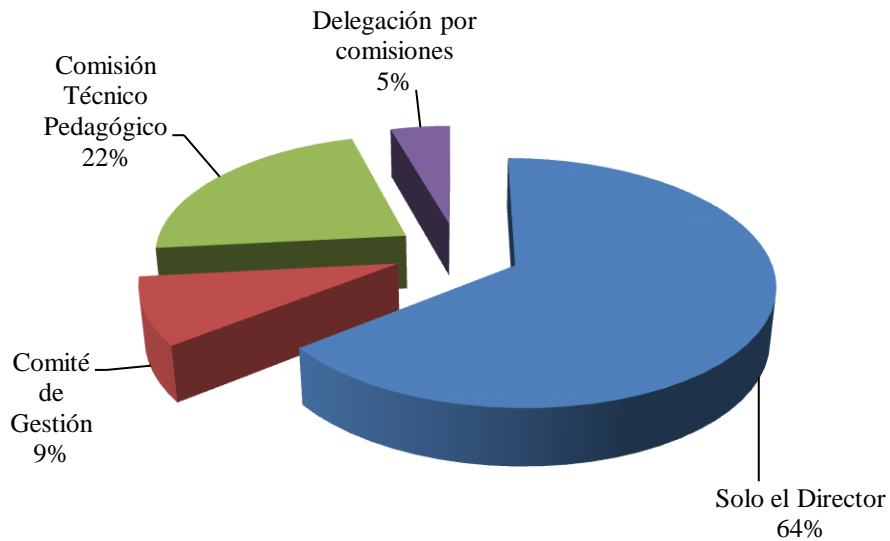
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Los datos de la tabla 14 permiten afirmar que el 64% de los directivos hacen la redacción del documento Proyecto Socioproductivo, mientras el 9% indica que lo realiza el Comité de Gestión. Otros el 22% asevera que este trabajo lo efectúa la Comisión Técnico Pedagógico y asimismo se observa que en algunas ocasiones el trabajo de redacción es realizado por las diferentes comisiones, el cual representa un 4%.

Una mayoría de los administradores educativos manifiestan que después de haber promovido una planificación participativa, la redacción final del Proyecto Socioproductivo es realizado por ellos mismos. Entre tanto, casi una cuarta parte de los administradores delega esta responsabilidad a la Comisión Técnico Pedagógico, debido a la cualidad pedagógica que tiene el proyecto como estrategia metodológica. Sin embargo esta situación desnuda una debilidad en la conformación del Comité de Gestión en las unidades educativas de educación secundaria, porque en el seno de una minoría se realiza la redacción del proyecto. Por otro lado esta situación evidencia que la instancia del Comité de Gestión no está conformada en su mayoría. Por tanto, en este escenario se observa una ausencia en la coordinación de esfuerzos de la comunidad educativa durante la implementación del Proyecto Socioproductivo.

Estos resultados se pueden observar en el gráfico 14.

**Gráfico 14. Redacción del Proyecto Socioproductivo**



**15) ¿De qué manera socializa a la comunidad educativa el plan de acción del Proyecto Socioproductivo?**

**Tabla 15. Socialización del Proyecto Socioproductivo a la comunidad educativa**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
En una reunión con los padres de familia representantes de curso	8	18%
En reunión general de padres de familia	17	38%
En consejo del plantel docente y administrativo	13	29%
Publicación del plan de acción en el panel informativo	6	13%
Taller de socialización con la comunidad educativa	1	2%
No es necesaria la actividad de socialización	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

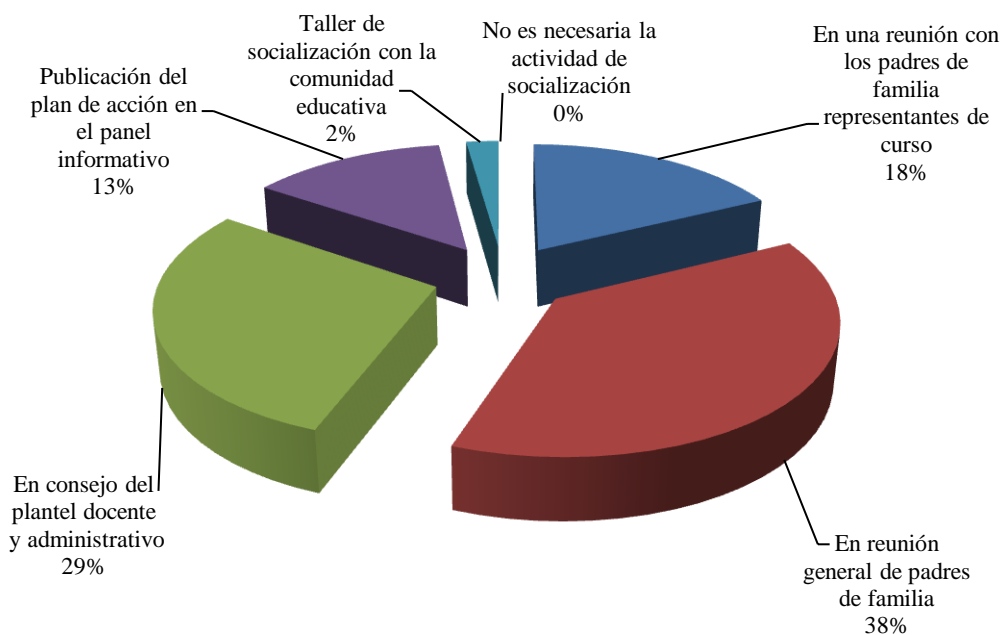
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

En la tabla 15 se observa que el 38% de directores socializa el plan de acción del Proyecto Socioproductivo en una reunión general de padres de familia, otros el 29% deciden realizar la socialización en el Consejo del Plantel Docente y Administrativo, algunos el 18% convocan a los padres de familia representantes de curso, en cambio el 13% prefiere publicar el plan de acción en el panel informativo, mientras el 2% elige realizar un taller de socialización con la comunidad educativa y nadie le resta importancia a esta actividad de socialización del plan de acción del Proyecto Socioproductivo.

Según los resultados cada Director de Unidad Educativa en el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, elige la mejor manera para socializar el plan de acción del Proyecto Socioproductivo de acuerdo a su contexto institucional.

La actividad de socialización del Proyecto Socioproductivo a la comunidad educativa, queda reflejada en el gráfico 15.

**Gráfico 15. Socialización del Proyecto Socioproductivo a la comunidad educativa**





#### 4.1.4. Dimensión: Planificación del Seguimiento y Evaluación

Los resultados que se presentan a continuación en tablas y gráficos están acompañados de una descripción y su análisis para cada pregunta de la dimensión Planificación del Seguimiento y Evaluación, con la finalidad de conocer las características del mismo y el cual es realizado por el Director en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

#### 16) ¿Cuál de las siguientes formas ha establecido para realizar el seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo?

**Tabla 16. Forma establecida para el seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Línea base de indicadores	2	5%
Registro de resultados en instrumentos de seguimiento	33	73%
Ninguno	10	22%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

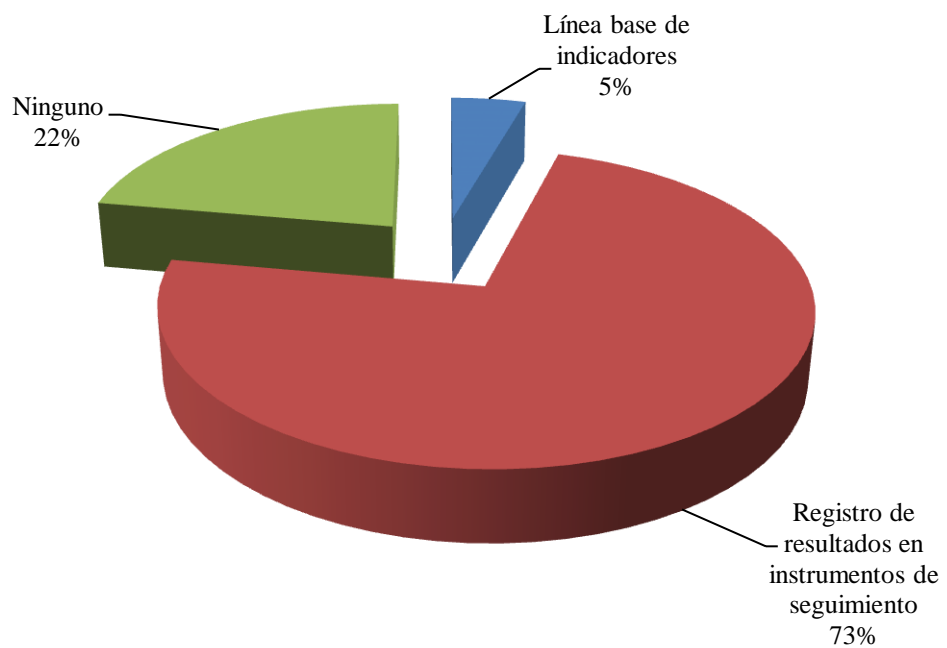
En la tabla 16 se aprecia que el 5% de los Directores afirma haber establecido una línea base de indicadores; el 73% indica que realiza el seguimiento y evaluación mediante el registro en instrumentos técnicos; en cambio el 22% expresa que no ha establecido ninguna forma específica para cumplir con esta actividad.

La administración educativa moderna exige que los directivos para una eficiente realización de seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo, se establezca una línea base de indicadores, el cual según los resultados todavía no es una constante para estas autoridades. En cambio la mayoría manifiesta que su actuación consiste en realizar un registro en instrumentos de seguimiento, pero en su respuesta complementaria no especifica el procedimiento realizado al respecto. Por lo cual, se deduce que el registro de los resultados obtenidos con las actividades, en algún instrumento técnico, carece de

indicadores previamente formulados para hacer una valoración del mismo. Asimismo, una parte de los directivos confiesa que no anticipa ninguna forma concreta para cumplir con esta función durante la implementación del Proyecto Socioproductivo en sus unidades educativas.

En el gráfico 16 se observa la forma que se ha establecido para el seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo.

**Gráfico 16. Forma establecida para el seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo**



**17) ¿Quién construye y selecciona los instrumentos técnicos para el seguimiento de las actividades del Proyecto Socioproductivo?**

**Tabla 17. Construcción y selección del instrumento técnico para el seguimiento**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
La Comisión Técnico Pedagógico	6	13%
El Director	31	69%
El Comité de Gestión	5	11%
Nadie	3	7%
TOTAL	45	100%

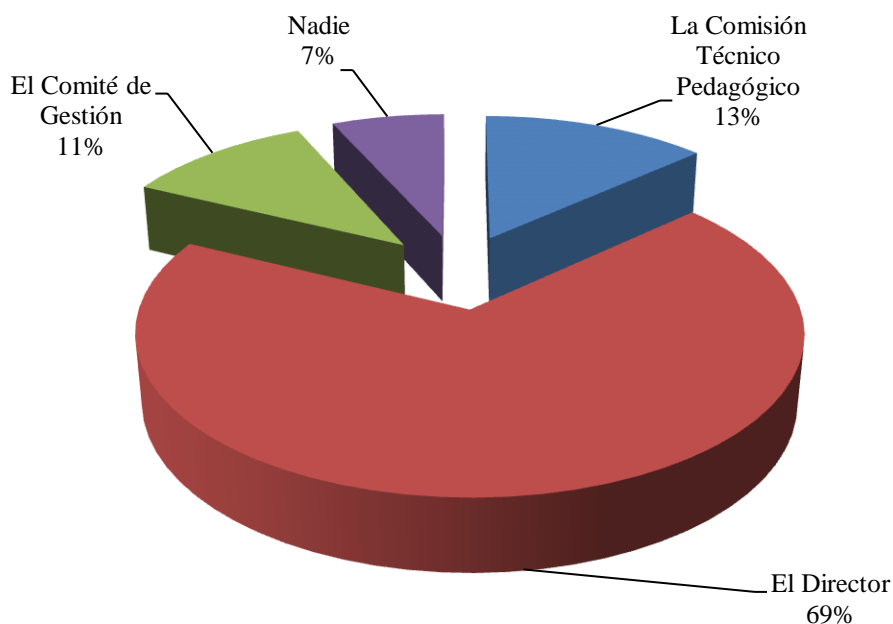
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Los datos de la tabla 17 muestran que el 13% de los directores deja que la Comisión Técnico Pedagógico seleccione el instrumento técnico necesario para el seguimiento de las actividades, el 69% afirma que esta labor lo realiza personalmente, mientras el 11% señala que este trabajo corresponde al Comité de Gestión y un 7% indica que nadie se encarga de elegir un instrumento específico.

El uso de un instrumento técnico para realizar el seguimiento y registrar los resultados en la ejecución de actividades, representa un asunto muy importante. Pero también se constituye en fundamental la forma como se obtiene un instrumento; sea una matriz, una ficha de observación, una planilla de registro u otro. En la presente investigación la mayoría de los directores manifiestan que ellos se encargan de construir y seleccionar el instrumento correspondiente según la actividad ejecutada. En estas condiciones se evidencia una vez más que no está conformado el Comité de Gestión y se percibe una pésima coordinación entre los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, esta situación hace avizorar un desarrollo de actividades improvisadas y la obtención de resultados paupérrimos.

En el gráfico 17 se presenta la manera como son obtenidos los instrumentos técnicos para realizar el seguimiento respectivo a las actividades del Proyecto Socioproductivo.

**Gráfico 17. Construcción y selección del instrumento técnico para el seguimiento**



**18) ¿Cuál es la forma más adecuada que ayuda a establecer el cronograma para los momentos de evaluación del Proyecto Socioproductivo?**

**Tabla 18. Planificación de los momentos de evaluación del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Solo el Director	24	53%
En Consejo del Plantel Docente	17	38%
Por el Comité de Gestión	4	9%
No es necesario	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

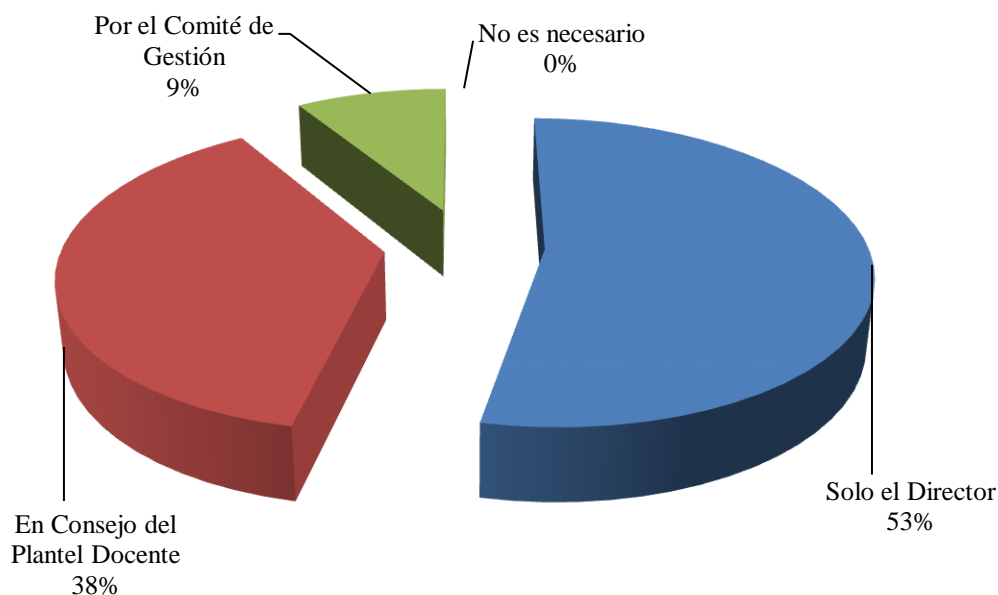
Los resultados de la tabla 18 demuestran que el 53% de los directores prefiere establecer personalmente los momentos de evaluación, el 38% expresa que lo realiza en la instancia de un Consejo del Plantel Docente, el 9% indica que lo establece al interior del

Comité de Gestión y definitivamente ninguno manifiesta como no necesaria el establecimiento de los momentos de evaluación del Proyecto Socioproductivo.

La forma como se establece los momentos de evaluación del Proyecto Socioproductivo es muy importante en una planificación participativa, debido a que fortalece el compromiso y asegura la responsabilidad por los resultados obtenidos, el cual a través de la presente investigación se evidencia que el administrador educativo adopta una actitud unilateral al respecto. Asimismo, el hecho de consensuar solamente con el Plantel Docente, el proceso evaluativo de los resultados obtenidos con cada actividad, refleja nuevamente que la conformación de un Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo, no está consolidado en las unidades educativas del nivel secundario.

El gráfico 18 ilustra esta decisión tomada por los directores del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

**Gráfico 18. Planificación de los momentos de evaluación del Proyecto Socioproductivo**



#### 4.1.5. Dimensión: Ejecución del Proyecto Socioproductivo

19) ¿Durante el seguimiento utilizas algún instrumento técnico para registrar los resultados del plan de acción?

**Tabla 19. Registro de los resultados del plan de acción en un instrumento técnico**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	14	31%
A veces	26	58%
Ninguno	5	11%
TOTAL	45	100%

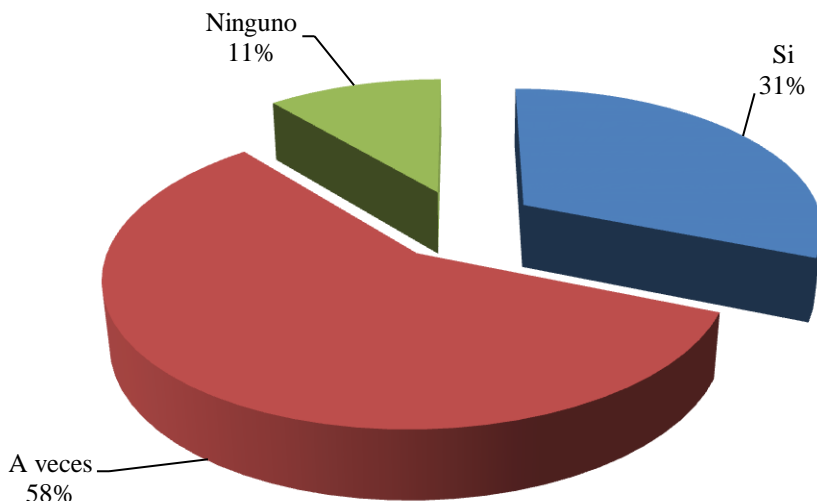
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

En los datos de la tabla 19 se observa que el 31% de los directores utiliza algún instrumento técnico para registrar los resultados del plan de acción, el 58% menciona que a veces utiliza y el 11% admite que no usa un determinado instrumento durante la implementación del Proyecto Socioproductivo.

Los resultados de la investigación demuestran que los directores no utilizan de forma generalizada los instrumentos técnicos durante el seguimiento de las actividades del Proyecto Socioproductivo. Sin embargo una parte de los directivos señalan en su respuesta que utilizan el portafolio de evidencias, guías de observación, registro anecdótico, matriz de actividades, entre otros. En cambio una mayoría afirma que alguna vez emplea un instrumento técnico, lo cual significa que no hay seriedad en su utilización. Por tanto, se percibe que los directores realizan el seguimiento a la ejecución de actividades, en forma esporádica e informal durante la implementación del Proyecto Socioproductivo en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva. Ello implica también que para la evaluación de resultados existe una carencia de registro sistemático que permita constatar el logro de los objetivos.

El análisis realizado sobre la frecuencia, en el uso de algún instrumento técnico para registrar los resultados del plan de acción se encuentra reflejado en el gráfico 19.

**Gráfico 19. Registro de los resultados del plan de acción en un instrumento técnico**



**20) ¿Cuál es la forma más conveniente que ha permitido formular acertadamente el objetivo holístico del Plan Anual Bimestralizado (PAB), en su Unidad Educativa?**

**Tabla 20. Formulación del objetivo holístico para el Plan Anual Bimestralizado**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Comisión Técnico Pedagógico	8	18%
Profesores de campo y área	34	75%
Director y Plantel Docente	3	7%
TOTAL	45	100%

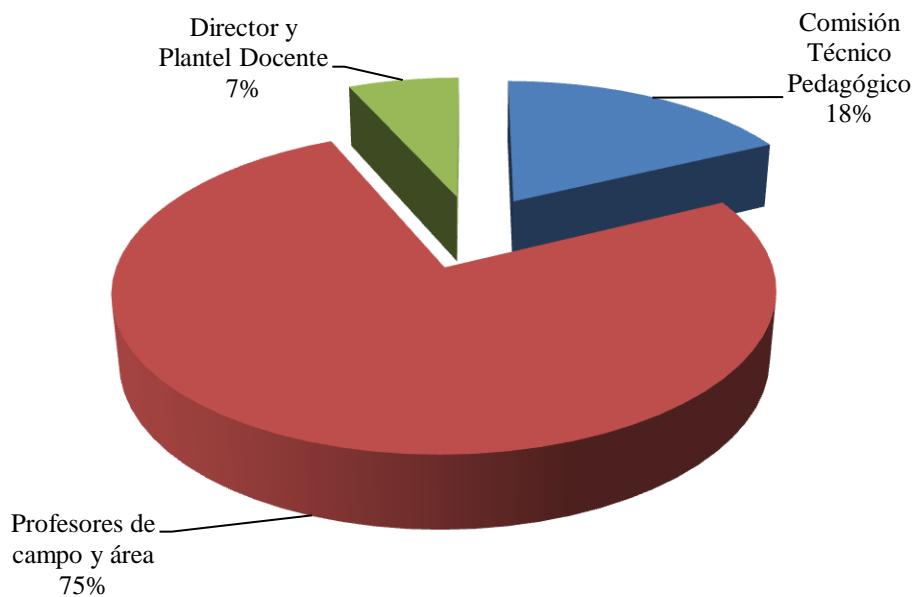
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

En la tabla 20 se observa que el 75% de los directores indica que la forma más conveniente para formular los objetivos holísticos, es a través de la organización de los profesores por campo y área, el 18% revela que la Comisión Técnico Pedagógico se encarga de realizar la mencionada formulación, entre tanto, el 7% manifiesta que esta actividad de formular el objetivo holístico es dirigido por la autoridad del Director.

La experiencia manifestada por los directores de establecimientos educativos del nivel secundario, evidencia que la mayoría delega esta responsabilidad a su Plantel Docente para que formule el objetivo holístico del plan anual bimestralizado. Esta situación significa que el Director no realiza el acompañamiento oportuno en esta etapa. Asimismo, se puede afirmar que la articulación de objetivos entre los diferentes planes no necesariamente está garantizado, porque la cualidad de la función de seguimiento consiste en brindar una asesoría en sitio y ello según las respuestas complementarias de los administradores educativos solamente se limita a la organización de los profesores por campos y áreas, quienes luego formulan el objetivo holístico para cada bimestre y su plan de desarrollo curricular, apoyados en su propia voluntad y experiencia. Por tanto, el logro de los resultados con la temática del Proyecto Socioproductivo, corre el riesgo de quedar enunciado en un plan y no concretarse en la realidad.

El gráfico 20 ilustra la forma adoptada para enunciar el objetivo holístico en el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

**Gráfico 20. Formulación del objetivo holístico para el Plan Anual Bimestralizado**





**21) ¿Cuál de las siguientes acciones promueve mejor la articulación del contenido de las áreas de saberes y conocimientos con el Proyecto Socioproductivo?**

**Tabla 21. Articulación de contenidos de las áreas de saberes y conocimientos con el Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Planificación en equipo de trabajo	3	7%
Registro y archivo del PDC en la Dirección	25	55%
Intercambio pedagógico	1	2%
Visita a la sesión de clase del Profesor	16	36%
TOTAL	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

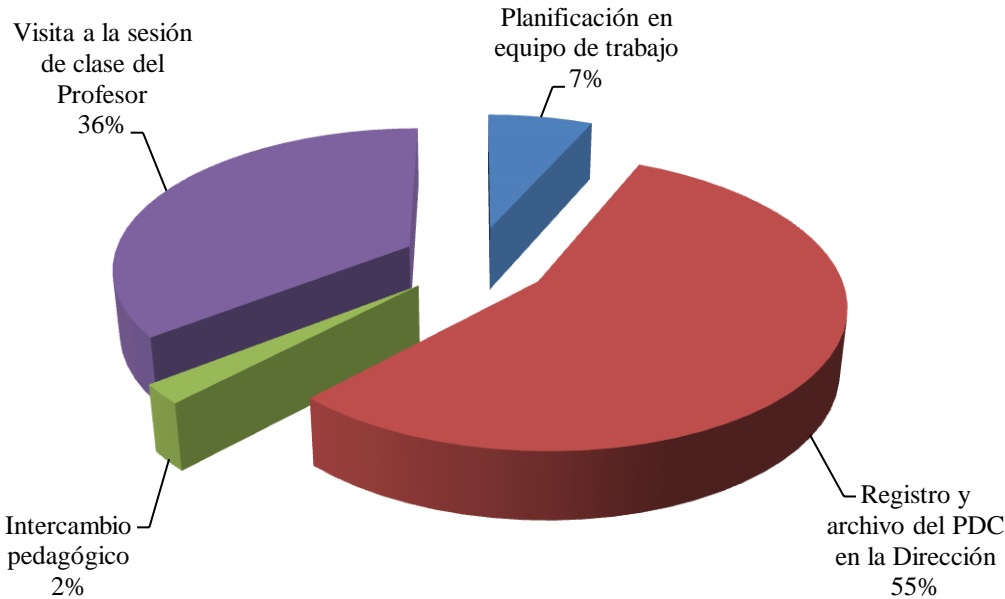
Los datos de la tabla 21 muestran que el 55% de los directores afirman que la mejor manera de promover la articulación del contenido de las áreas de saberes y conocimientos con el Proyecto Socioproductivo es el registro y archivo del plan de desarrollo curricular en la Dirección, el 36% señala que es más conveniente una visita a la sesión de clase del Profesor, asimismo el 7% apuesta por una planificación en equipo de trabajo y un reducido 2% expresa que es más beneficioso la estrategia del intercambio pedagógico entre docentes.

La articulación de la temática del Proyecto Socioproductivo con los contenidos del currículo base del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, se constituye en fundamental para desterrar la educación autorreferencial. Ahora la forma como se encara este trabajo en las unidades educativas, según la respuesta de los directores se limita mayormente al registro y archivo del plan de desarrollo curricular (PDC) en la Dirección. Aunque solo algunos manifiestan que constatan mediante una visita a la sesión de clase del Profesor, el despliegue de las actividades planificadas de forma específica como el desarrollo de las orientaciones metodológicas en el plan de desarrollo curricular. Pero en general se percibe la ausencia de un acompañamiento en sitio. Por otro lado la instauración de espacios de intercambio pedagógico entre docentes para

enriquecer el trabajo pedagógico es muy mínima. Ello significa que el seguimiento realizado por los directores al proceso de implementación del Proyecto Socioproductivo es parcial y descuida la función de asesoría.

En el gráfico 21 queda ilustrada esta acción adoptada por las y los directores, en el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

**Gráfico 21. Articulación de contenidos de las áreas de saberes y conocimientos con el Proyecto Socioproductivo**



22) ¿Cuál es la manera más frecuente de asesoramiento realizado a su Plantel Docente, para el desarrollo del plan de acción de un Proyecto Socioproductivo?

**Tabla 22. Asesoramiento al Plantel Docente durante la implementación del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Acompañamiento planificado	3	7%
Visita concertada a la sesión de clase	16	35%
Taller de intercambio pedagógico	1	2%
Ningún asesoramiento	25	56%
TOTAL	45	100%

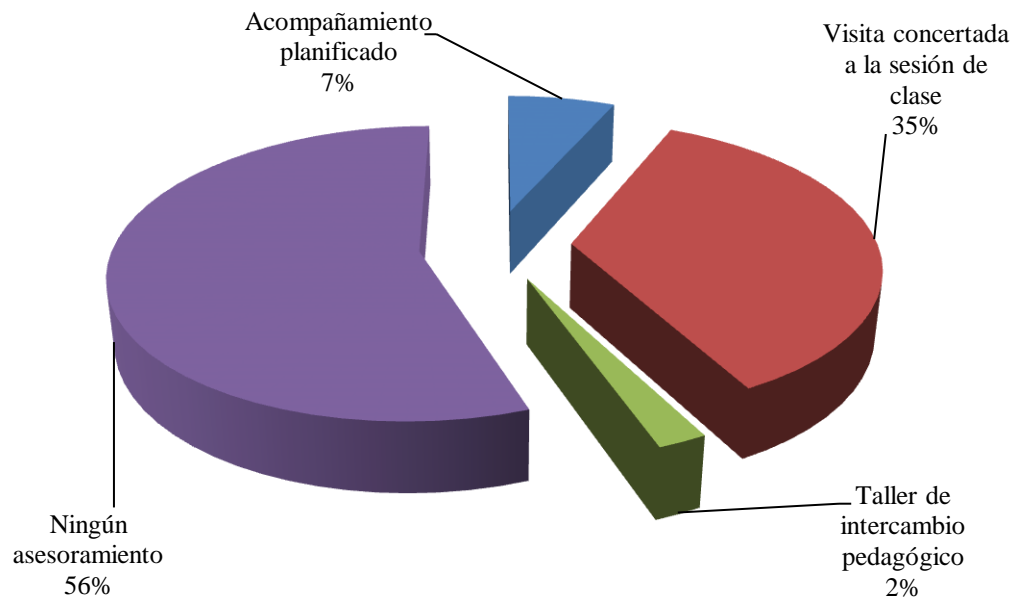
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

En este caso los datos de la tabla 22, hacen notar que el 7% de los directivos realizan un acompañamiento planificado, el 35% manifiesta que realiza el asesoramiento a través de una visita concertada con el Profesor, el 2% en cambio, afirma que promueve el intercambio pedagógico entre colegas. No obstante el 56% expresa con mucha hidalguía que no realiza un asesoramiento específico.

La forma como desempeña el Director la función de asesoramiento a la práctica pedagógica del Profesor para garantizar el desarrollo de las actividades programadas en el plan de acción, reviste mucha importancia para el logro eficaz y eficiente de los resultados del Proyecto Socioproductivo. En esa perspectiva, menos de la mitad de los directores realiza un asesoramiento a partir de la conjunción del esfuerzo y fortaleza de su Plantel Docente. Al respecto, es necesario aclarar que esta actividad de asesoría, no necesariamente exige que el Director sea una eminencia en temas pedagógicos, lo que se requiere es la actitud y voluntad del líder para motivar y cohesionar el talento humano de los profesores en torno a un objetivo común. Sin embargo, más de la mitad de directores prefiere dejar el desarrollo de las actividades pedagógicas relacionadas al Proyecto Socioproductivo a la buena voluntad de su Plantel Docente.

En el gráfico 22 se observa la actividad de asesoramiento realizado por el Director a su Plantel Docente.

**Gráfico 22. Asesoramiento al Plantel Docente durante la implementación del Proyecto Socioproductivo**



**23) ¿Cuál es la frecuencia que le dedica a la evaluación de los resultados del plan de acción, en su Unidad Educativa?**

**Tabla 23. Frecuencia dedicada a la evaluación de resultados del plan de acción**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Cada semestre	4	9%
Cada bimestre	26	58%
Al final de la gestión escolar	15	33%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

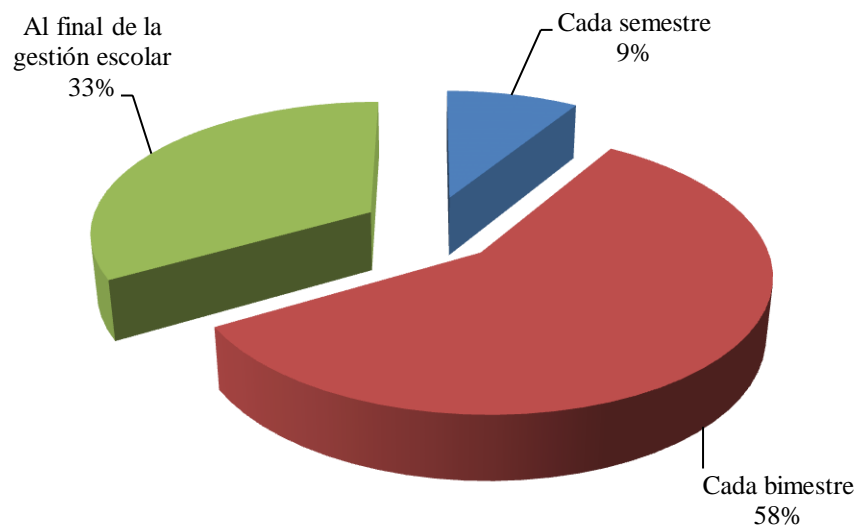
En la tabla 23 se observa que el 58% de los directores realizan la evaluación de resultados del plan de acción cada bimestre, otros el 33% indican que es más

conveniente al final de la gestión escolar y un reducido 9% expresa que efectúa la evaluación a media gestión y luego al final del año escolar.

En la evaluación de resultados del Proyecto Socioproductivo, no solamente la frecuencia dedicada a esta actividad garantiza la eficacia y eficiencia en los resultados obtenidos. Es necesario que el registro de la información obtenida en la verificación de resultados de una actividad este conforme a los indicadores cualitativos y cuantitativos previamente establecidos. Por tanto, según la información que se tiene al respecto los directores en su mayoría hacen una evaluación de la actividad ejecutada en cada bimestre, lo cual representa una evaluación de proceso. Sin embargo esta acción no está necesariamente acompañada de un establecimiento previo de indicadores, ni un registro sistemático en instrumentos de seguimiento, debidamente consensuados en equipo de trabajo, de acuerdo a las respuestas que se han analizado e interpretado en la tabla dieciséis y la tabla diecinueve de la presente investigación.

El tiempo dedicado por los directores a la evaluación de los resultados del plan de acción, se observa en el gráfico 23.

**Gráfico 23. Frecuencia dedicada a la evaluación de resultados del plan de acción**



**24) ¿Cuál es la dimensión que toma en cuenta, en la evaluación del Proyecto Socioproductivo de su Unidad Educativa?**

**Tabla 24. Dimensiones de la evaluación del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De proceso y resultados	30	67%
Diagnóstica, de proceso y resultados	9	20%
Resultados	6	13%
TOTAL	45	100%

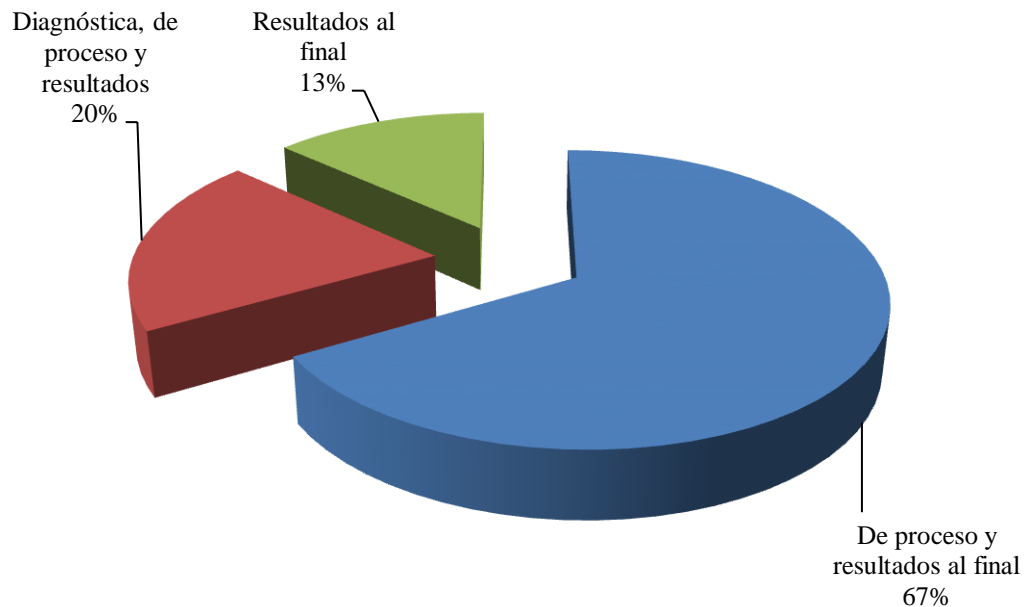
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

En los datos de la tabla 24 se observa que el 67% de los directores realiza una evaluación de proceso y resultados, el 20% manifiesta que toma en cuenta las tres dimensiones que caracteriza a una evaluación integral de un proyecto; entre tanto, el 13% indica que realiza una evaluación de resultados al final de la ejecución del Proyecto Socioproductivo.

En este caso los directores, en el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, mayoritariamente se inclinan a realizar una evaluación de proceso y resultados, lo cual significa una labor incompleta durante la implementación del Proyecto Socioproductivo. Por otro lado, hay quienes se animan a realizar una evaluación con un sentido de integralidad que se inicia con una evaluación diagnóstica para ver si los objetivos son posibles de alcanzar y con ello estimar su factibilidad para poner en marcha la actividad, luego realizan la evaluación de proceso para una valoración y análisis durante el desarrollo de la actividad del plan de acción y con ello garantizar que las acciones ayuden al logro de objetivos y después efectúan la evaluación de resultados con la finalidad de identificar los factores que impiden o facilitan el logro de productos tangibles o intangibles del Proyecto Socioproductivo. Entonces solo esta forma de proceder garantiza un seguimiento adecuado. Sin embargo, se puede concluir que existe una debilidad al respecto.

En el gráfico 24 se observa los datos que se han analizado.

**Gráfico 24. Dimensiones de la evaluación del Proyecto Socioproductivo**



**25) ¿Cuándo realizas la evaluación de los resultados del Proyecto Socioproductivo, comparas con algún indicador previamente establecido?**

**Tabla 25. Evaluación del Proyecto Socioproductivo a través de indicadores establecidos**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	3	7%
Alguna vez	16	35%
No	26	58%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

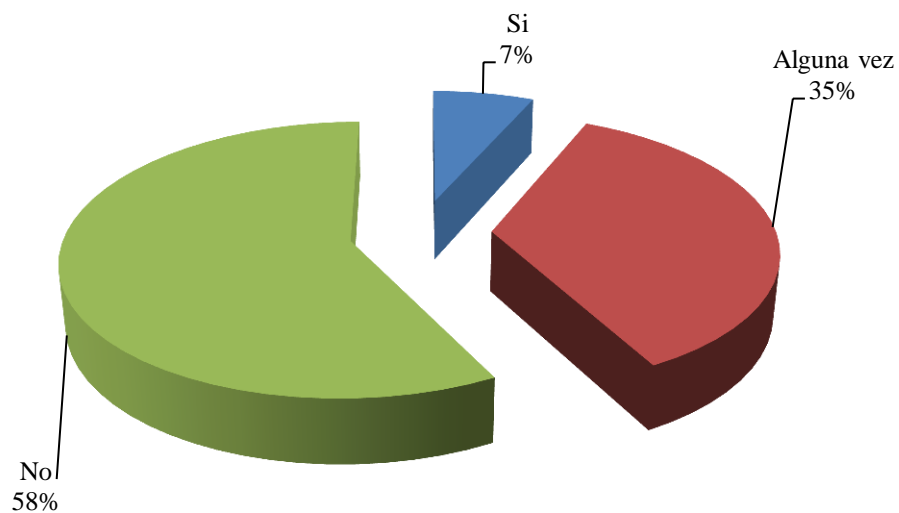
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

En la tabla 25 se observa que el 7% de los directores en el momento de realizar la evaluación de los resultados del Proyecto Socioproductivo, verifica que este según el indicador previamente establecido, el 35% indica que alguna vez realiza esta comparación, entre tanto, el 58% manifiesta que no realiza esta contrastación de los resultados de acuerdo a un indicador previamente establecido.

En vista de que los resultados esperados de un proyecto pueden experimentar variación o sufrir desvío en el proceso de ejecución de actividades. Es muy importante que se tenga un indicador previamente establecido para comparar los resultados obtenidos, con lo planeado. Entonces esta formulación previa de los indicadores para efectuar la evaluación de resultados del Proyecto Socioproductivo, no lo realizan, según lo manifestado por la mayoría de los directores que trabajan en las unidades educativas de educación secundaria. Solamente unos cuantos expresan que alguna vez intentan fijarse indicadores para evaluar los resultados. Este panorama demuestra que el objetivo y los resultados esperados del Proyecto Socioproductivo no necesariamente están definidos en términos claros y además se constata nuevamente que no se establecen indicadores. Por ello, los directores afirman que en la verificación de resultados no comparan los resultados con un indicador previamente establecido y solamente algunos intentan realizar este trabajo.

La realización de esta comparación del resultado con algún indicador previamente establecido, queda ilustrado en el gráfico 25.

**Gráfico 25. Evaluación del Proyecto Socioproductivo a través de indicadores establecidos**





**26) ¿Cuál es el motivo más frecuente que obstaculiza la realización de las actividades programadas en el Proyecto Socioproductivo?**

**Tabla 26. Motivo que obstaculiza la realización de actividades del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Surgimiento de actividades inesperadas	3	6%
Horario disperso del Plantel Docente	4	9%
Incumplimiento de acuerdos en la comunidad educativa	13	29%
Poco presupuesto	17	38%
Otro motivo	8	18%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

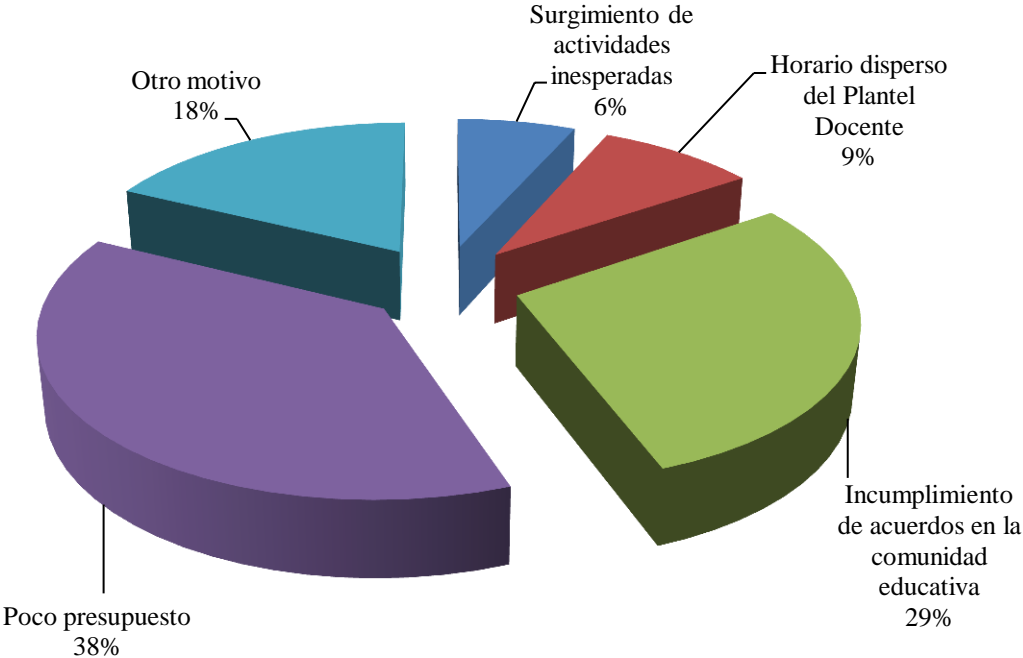
Según los datos de la tabla 26 el 6% de los directores considera que el surgimiento de actividades inesperadas obstaculiza la realización de las actividades programadas en el Proyecto Socioproductivo, el 9% indica que el horario de trabajo disperso del Plantel Docente, el 29% manifiesta que es el incumplimiento de acuerdos en la comunidad educativa, mientras el 38% señala que el poco presupuesto influye negativamente y el 18% indica como otro motivo, en su respuesta complementaria que existe poco conocimiento en la comunidad educativa sobre la implementación del Proyecto Socioproductivo.

Cuando las actividades programadas en el Proyecto Socioproductivo encuentran dificultad para su ejecución debido al incumplimiento de acuerdos en la comunidad educativa, significa que el Director no ha realizado una adecuada sensibilización sobre los aspectos centrales del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, que se refiere a la urgente necesidad de superar el aislamiento de la escuela y desarrollar una educación articulada a la realidad. Entre otros, también implica que no ha explicado de la forma más didáctica, el sentido que tiene la implementación del Proyecto Socioproductivo como estrategia metodológica en el contexto de la unidad educativa. Asimismo el poco conocimiento al respecto en la comunidad educativa, confirma la

afirmación anterior. Por otro lado, significa que en la etapa inicial no se ha logrado promover el compromiso necesario de los actores sociales para que se sientan incluidos en todo el proceso de la implementación y en consecuencia asuman la responsabilidad por los resultados.

El gráfico 26 refleja el motivo frecuente que obstaculiza el normal desarrollo de actividades del Proyecto Socioproductivo.

**Gráfico 26. Motivo que obstaculiza la realización de actividades del Proyecto Socioproductivo**



**27) ¿Cuántas veces fue necesaria en esta gestión, adoptar medidas correctivas para las actividades programadas en el plan de acción?**

**Tabla 27. Adopción de medidas correctivas**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Una vez	8	18%
Dos veces	4	9%
Muchas veces	0	0%
Ninguno	33	73%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

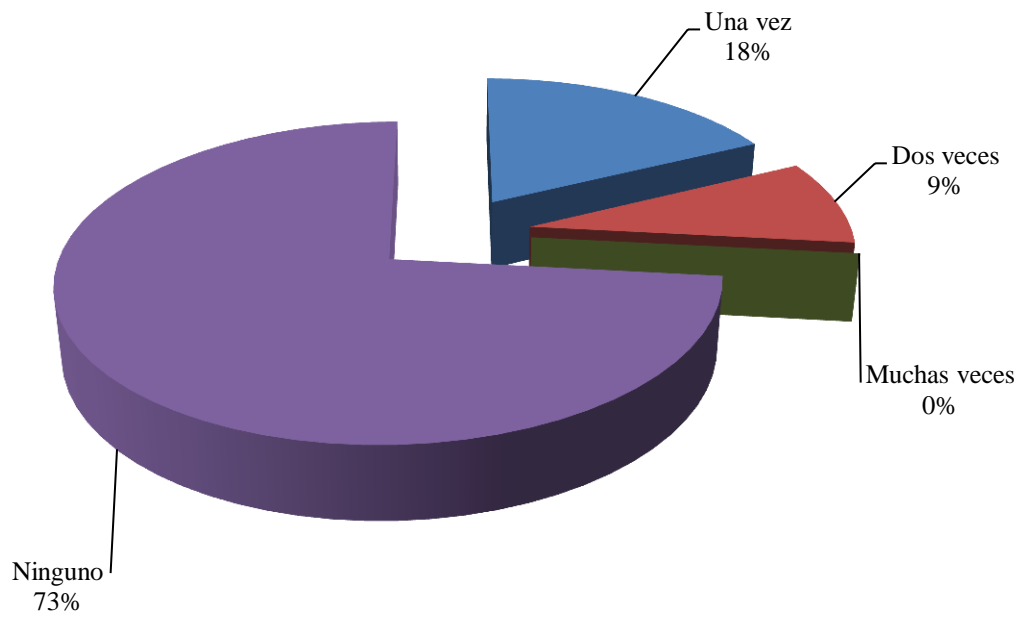
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Según la tabla 27, el 18% de los directores manifiestan que por lo menos en una oportunidad adoptaron una medida correctiva en las actividades programadas, según su experiencia vivida durante la implementación del Proyecto Socioproductivo, el 9% señala que en dos ocasiones y el 73% no tuvo la necesidad de realizar cambios en ninguna actividad del plan de acción.

En la actividad de evaluación de resultados, algunas veces es necesario adoptar las medidas correctivas para garantizar el logro de objetivos. En este caso la mayoría de los directores declara que no se presentó la necesidad de introducir cambios en las actividades programadas con el Proyecto Socioproductivo. Ello no significa que necesariamente las actividades se ejecutan conforme a lo planificado. Más al contrario, puede estar implícito una actitud pasiva de los directores, frente a la ejecución de actividades. Otros sin embargo, experimentaron cambios en términos de tiempo empleado en su ejecución. En este contexto, es de vital importancia que el Director encuentre maneras constructivas y creativas para garantizar el logro de objetivos según lo esperado de una actividad y no solamente identificar o encontrar inconsistencias durante la implementación del Proyecto Socioproductivo.

En el gráfico 27 se observa las veces que un Director adoptó una medida correctiva durante el desarrollo de una actividad programada en el Proyecto Socioproductivo.

**Gráfico 27. Adopción de medidas correctivas**



**4.1.6. Dimensión: Resultados del Proyecto Socioproductivo**

28) ¿Cuál es la forma más apropiada que permite verificar el producto obtenido con el Proyecto Socioproductivo, en su Unidad Educativa?

**Tabla 28. Verificación del producto obtenido con el Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Documento memoria del Proyecto Socioproductivo	4	9%
Feria expositiva de socialización en la Unidad Educativa	6	13%
Feria expositiva de socialización en la Unidad y Red Educativa	33	73%
Organización de un portafolio centralizador	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

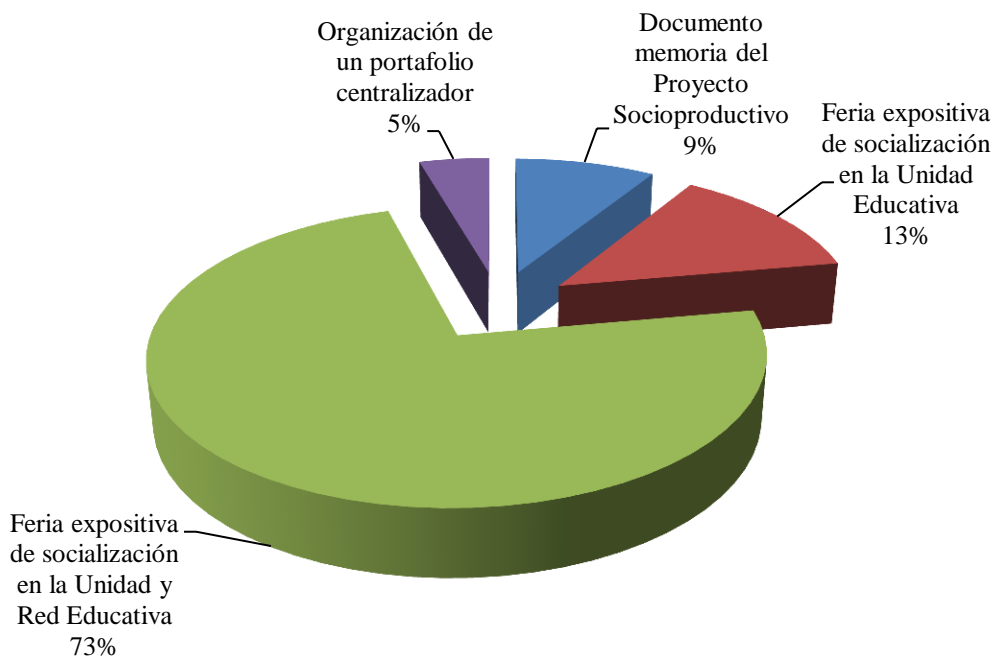
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Los resultados de la tabla 28 demuestran que el 73% de los directores encuentra según su experiencia a la feria expositiva de socialización en la Unidad y Red Educativa, como la mejor forma de constatar el producto obtenido con el Proyecto Socioproductivo, en su respectiva institución, el 9% afirma que la redacción de un documento memoria es la mejor opción, en cambio otros el 13% considera que una feria expositiva de socialización organizada, solamente en su Unidad Educativa y el 5% manifiesta que es suficiente centralizando en un portafolio los instrumentos de seguimiento.

En este caso se percibe que una gran mayoría de los directores organiza una feria expositiva interna y luego asiste a una feria de Red Educativa al que pertenece con el propósito de mostrar los resultados o el producto que ha logrado con la temática de su Proyecto Socioproductivo. Pero también hay quienes consideran, aunque en forma reducida, que lo más conveniente es redactar un documento memoria sobre la experiencia vivida en la comunidad educativa.

El resultado queda reflejado en el gráfico 28.

**Gráfico 28. Verificación del producto obtenido con el Proyecto Socioproductivo**



**29) ¿Cuál es el producto final del Proyecto Socioproductivo en los últimos tres años de gestión escolar, en su Unidad Educativa?**

**Tabla 29. Logro del producto final con el Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	2015		2016		2017	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Intangible	37	82%	30	67%	24	53%
Tangible	8	18%	15	33%	21	47%
TOTAL	45	100%	45	100%	45	100%

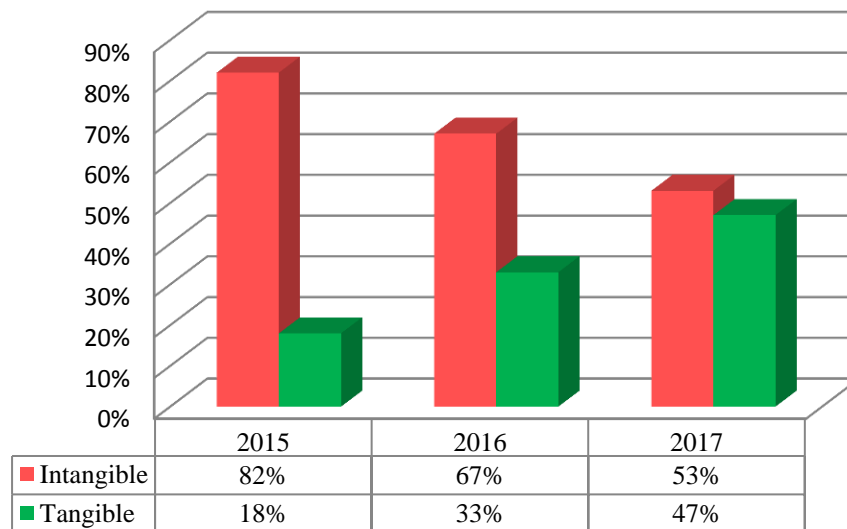
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

Los datos de la tabla 29 muestran que en la gestión 2015 el 82% obtuvo un producto intangible y en consecuencia el 18% un producto tangible; en cuanto a la gestión 2016 la tendencia se mantuvo con el 67% y 33% respectivamente; entre tanto para la gestión 2017 la tendencia del producto intangible disminuye al 53% y se observa un ligero incremento del 47% el logro de un producto tangible. En líneas generales la brecha entre un producto intangible y tangible se reduce.

El proceso que se observa en el logro del producto, con el Proyecto Socioproductivo a lo largo de tres gestiones escolares ilustra la tendencia inicial que fue mayoritaria en trabajar temáticas que arribaron en el logro de un producto intangible. Sin embargo esta situación se mantiene hasta el momento actual, en las unidades educativas de educación secundaria. Entonces el reto de los directores radica en abordar temáticas que permita obtener como resultado final un producto tangible con el Proyecto Socioproductivo.

La tendencia descrita, respecto al logro de un producto intangible o tangible se encuentra reflejada en el gráfico 29.

**Gráfico 29. Logro del producto final con el Proyecto Socioproductivo**



**30) ¿Quién organiza y sistematiza en su Unidad Educativa los resultados del Proyecto Socioproductivo, en un documento memoria?**

**Tabla 30. Proyecto Socioproductivo sistematizado en un documento memoria**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
El Director	8	18%
La Comisión Técnico Pedagógico	4	9%
El Comité de Gestión	3	6%
Nadie	30	67%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

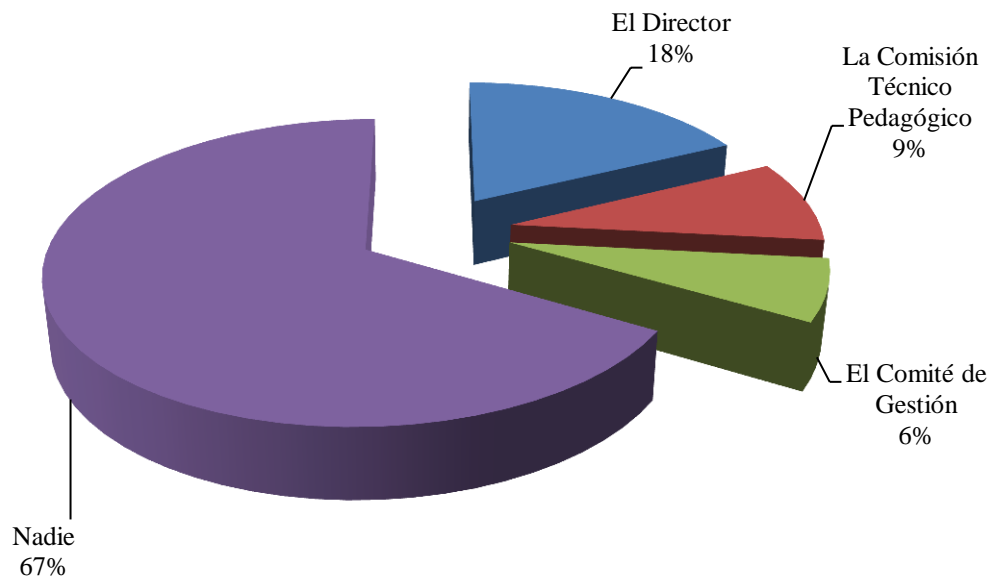
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Director de U.E.

En la tabla 30 se observa que el 18% de los directores afirma que personalmente, realiza la organización y sistematización de los resultados del Proyecto Socioproductivo en un documento memoria, algunos el 9% afirma que este trabajo lo realiza la Comisión Técnico Pedagógico, en cambio el 6% indica que este trabajo lo efectúa el Comité de Gestión y el 67% admite que no se logra traducir en un documento memoria el resultado de toda la experiencia vivida en la implementación del Proyecto Socioproductivo.

En los tiempos actuales, la sistematización de las experiencias pedagógicas se constituye en una modalidad de producción de conocimientos que permite una producción teórica, pero desde la experiencia y al mismo tiempo es una forma de testimoniar la concreción del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. Sin embargo según los resultados en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva esta forma de producir conocimiento, todavía tiene debilidades. Por otro lado, esta situación es preocupante, porque la mayoría de los directores admite con hidalguía que en su unidad educativa no se logra sistematizar en un documento memoria la experiencia vivida y desplegada con la temática del Proyecto Socioproductivo.

En el gráfico 30 se puede observar esta situación.

**Gráfico 30. Proyecto Socioproductivo sistematizado en un documento memoria**





#### **4.1.7. Síntesis del Análisis e Interpretación - Administrador Educativo**

El administrador educativo que en forma específica ocupa el cargo de Director en un establecimiento educativo del nivel secundario, desarrolla un rol fundamental en el proceso administrativo, porque tiene asignada la delicada función de realizar el seguimiento y evaluación durante la implementación del Proyecto Socioproductivo. Ello es conforme con la actual estrategia de planificación participativa. Entonces la mencionada autoridad debe ponerse a la cabeza de este emprendimiento pedagógico, mediante la conformación de un Comité de Gestión, del cual le corresponde ocupar el puesto de presidente y a partir de esta organización tiene que impulsar la planificación de la gestión educativa. Esta responsabilidad comienza con la elaboración del Proyecto Socioproductivo y su respectivo seguimiento y evaluación en la etapa de ejecución del mismo, para ello debe garantizar el compromiso de la comunidad educativa a través de la promoción de espacios de participación en la actual revolución educativa, cultural y democrática.

Precisamente con respecto a la prerrogativa mencionada, los resultados que se han descrito ayudan a establecer que los directores encargados de gestionar la implementación del Proyecto Socioproductivo en los establecimientos fiscales del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva del Distrito Educativo El Alto 2, inicialmente impulsan la elaboración del Proyecto Socioproductivo, aunque no todos identifican a este instrumento de planificación como una estrategia metodológica. Sin embargo su esfuerzo se diluye según los datos que se han analizado, porque no han logrado conformar un Comité de Gestión de forma adecuada o simplemente en la gran mayoría de las unidades educativas no existe esta instancia de organización, lo cual disminuye el involucramiento de toda la comunidad educativa y su responsabilidad por los resultados que se obtengan. Por tanto se puede afirmar que la formulación del Proyecto Socioproductivo es realizado con una participación parcial. Entonces de manera específica se observa que la apropiación del instrumento de planificación, denominado Proyecto Socioproductivo, es generalizado en las unidades educativas

fiscales del nivel de educación secundaria comunitaria productiva, pero carece de una participación efectiva de los actores sociales. Su inclusión todavía es de una forma esporádica. Por ende no hay una responsabilidad compartida por los resultados que se obtiene.

En cuanto a la etapa de ejecución del Proyecto Socioproductivo, mediante la investigación se constata la ausencia de un cronograma estructurado, con participación para el respectivo seguimiento y evaluación de las actividades programadas en el plan de acción. Por ende, no se despliegan acciones concretas para la construcción de la línea base de indicadores que permita conocer el estado de la situación inicial de la temática atendido con el Proyecto Socioproductivo y luego comparar con los resultados esperados de la situación deseada. Tampoco los directores toman previsiones para evaluar los resultados del plan de acción en correspondencia con el producto esperado de cada actividad. En su lugar se tiene un escaso intento de formular los indicadores para evaluar los objetivos. También se constata una debilidad en cuanto a la construcción participativa y el respectivo uso de los instrumentos técnicos, tanto de base cuantitativa como cualitativa, durante la ejecución de actividades, por ello precisamente no hay la costumbre de realizar un asesoramiento orientado al logro de objetivos.

Bajo este panorama se infiere que en las unidades educativas del nivel de educación secundaria comunitaria productiva, no se ha establecido desde el primer momento un sistema de información e indicadores, que sirvan de referencia y guía en la implementación del Proyecto Socioproductivo. Se evidencia también que el trabajo coordinado en la etapa de planificación se dispersa en el transcurso de la gestión escolar, debido a que la mayoría de los actores sociales de la comunidad educativa, incluidos algunas autoridades, no se han posicionado decididamente en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. Por eso urge la necesidad de cohesionar un trabajo coordinado entre los actores sociales de la comunidad educativa.

Para conseguir resultados óptimos de la implementación del Proyecto Socioproductivo, el reto consiste en desplegar una evaluación periódica de las actividades del plan de acción que acompañe los procesos de seguimiento. Este propósito demanda de la autoridad educativa una actitud reflexiva frente a la recogida y tratamiento de los datos, el cual tiene que ser objetiva, siguiendo el plan establecido en el diseño de evaluación de resultados. Al respecto, la presente investigación refleja que las actividades de evaluación se realizan de manera ocasional, sin planificación previa. Aunque algunas autoridades afirman que realizan la evaluación del Proyecto Socioproductivo cada bimestre. Este trabajo no está respaldado por instrumentos de orden cuantitativo y cualitativo que permita verificar resultados a través de indicadores de eficacia y eficiencia. Por ende, según la presente investigación, la evaluación no está orientada a la toma de decisiones con responsabilidad y mucho menos permite la optimización y perfeccionamiento de procesos y productos. En este contexto la posibilidad de una realización de estudios prospectivos y retrospectivos sobre la implementación del Proyecto Socioproductivo queda limitada a las buenas intenciones de la autoridad educativa. Debido a la carencia de una evaluación viable, útil, defendible técnicamente y aplicada éticamente.

Asimismo, en líneas generales se percibe la falta de un trabajo coordinado entre los actores de la comunidad educativa, porque no se ha adoptado acciones concretas para sistematizar las experiencias pedagógicas en un documento memoria al final de la gestión escolar. Ello permite afirmar que existe una escasa y casi ninguna información sobre los resultados, dificultades, aciertos y desaciertos que sirvan de referencia para una futura implementación del Proyecto Socioproductivo.

La realidad descrita y analizada exige a la autoridad educativa, no solamente buenas intenciones, sino, más bien debe plasmar en la práctica de manera decidida y comprometida todo el conocimiento que posee como resultado de su experiencia y actualización para que su esfuerzo inicial no se quede como un bonito proyecto.

## 4.2. Análisis e Interpretación de la Encuesta a los Docentes y el Consejo Educativo

El cuestionario aplicado al Plantel Docente tiene el propósito de analizar las características del seguimiento y evaluación que el Director realiza durante la implementación del Proyecto Socioproductivo y asimismo para conocer el desempeño realizado por esta autoridad se tiene la opinión de los representantes del Consejo Educativo de padres de familia para corroborar. Debido a que juntos profesores y padres de familia, conforman estamentos muy importantes que coadyuvan en la ejecución del Proyecto Socioproductivo, en cada Unidad Educativa que atiende únicamente al nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, bajo dependencia publica fiscal en el Distrito Educativo El Alto 2.

### 4.2.1. Dimensión: Realización de la Elaboración Participativa

La descripción analítica de los resultados que a continuación se expone en tablas y gráficos, se realizó con los datos que proporcionó el cuestionario.

**Tabla 31. Disposición del Director para instaurar un clima institucional adecuado**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Si	209	68%	12	27%
Muy pocas veces	12	4%	5	11%
Alguna vez	8	3%	7	15%
No	78	25%	21	47%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

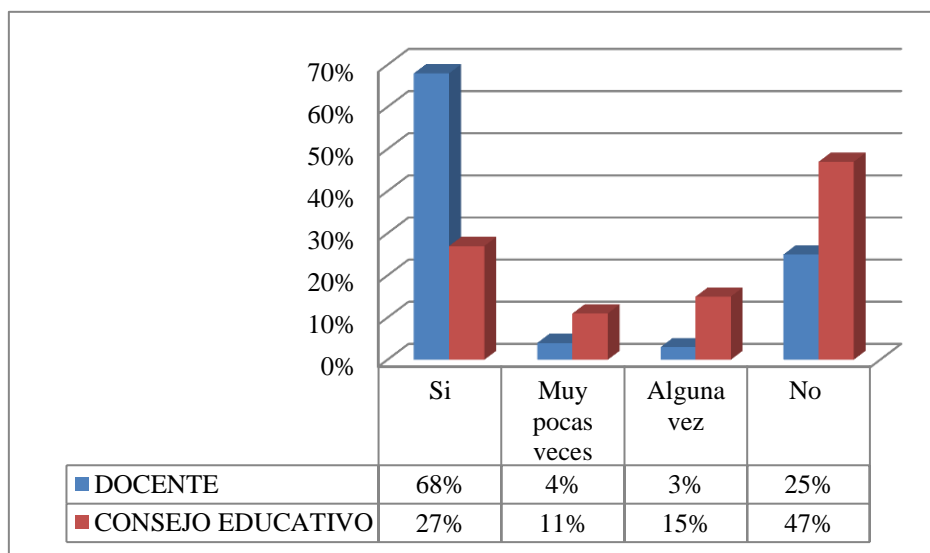
En cuanto a la habilidad del Director para promover un clima institucional, en la tabla 31 se observa que el 68 % del Plantel Docente afirma que SI hay una actitud favorable al respecto y solamente el 27% del Consejo Educativo corrobora esta cualidad; sin embargo, el 47% de los mismos indica que NO hay un clima institucional adecuado y el 25% de los docentes manifiesta lo mismo; mientras el 4% de los docentes y el 11% de los representantes del Consejo Educativo indican que muy pocas veces el Director ha

desplegado sus buenos oficios para instaurar un clima institucional positivo; otros el 3% y el 15% respectivamente manifiesta que el Director, solamente en algunas ocasiones ha demostrado su buena predisposición al respecto.

Según los resultados se infiere que hay una tendencia positiva en la mayoría de los docentes que expresa la existencia de buenas relaciones, así como una cooperación, tolerancia, flexibilidad y una comunicación fluida entre los miembros de la comunidad educativa. Simplemente una cuarta parte de los docentes niega que se manifieste esta habilidad del Director para promover un clima institucional agradable. En cuanto a la percepción que tiene el Consejo Educativo al respecto, se puede inferir que su punto de vista, responde a la ausencia de una participación efectiva y poca oportunidad para tomar decisiones de forma conjunta en la comunidad educativa.

Por tanto, se percibe una posición diametralmente opuesto entre los docentes y representantes de padres de familia, con respecto a la existencia de un clima institucional adecuado en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, lo cual significa que los directores mantienen mejores relaciones con el Plantel Docente, que con los representantes de padres de familia. (Gráfico 31)

**Gráfico 31. Disposición del Director para instaurar un clima institucional adecuado**



**Tabla 32. Gestión efectuada por el Director para la elaboración del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Al inicio de la gestión escolar	53	17%	25	56%
Al inicio de la gestión y cada bimestre	218	71%	6	13%
Al final de la gestión escolar	36	12%	14	31%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

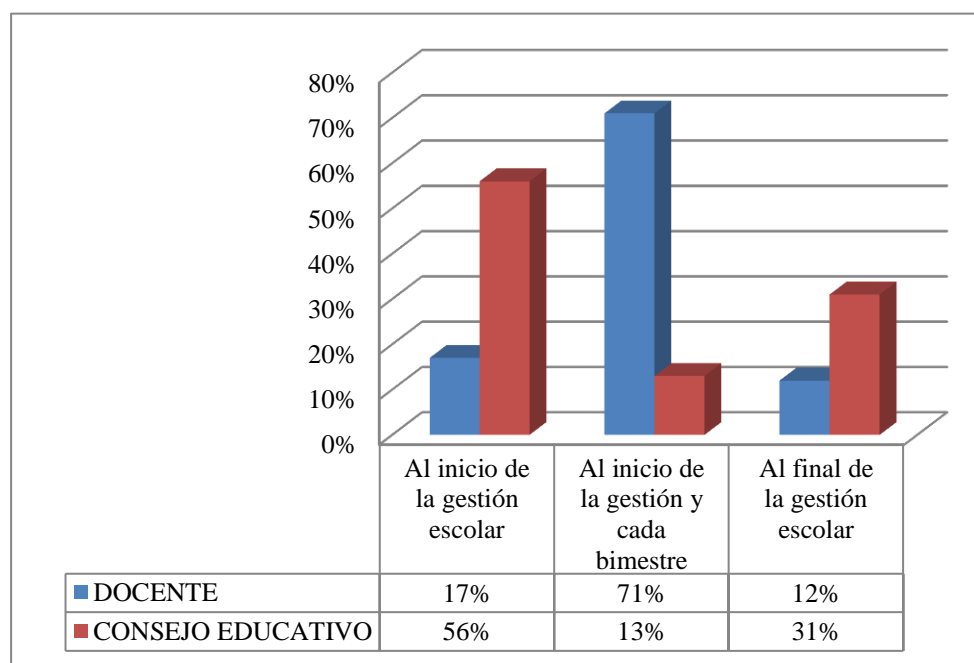
En los datos de la tabla 32 se observa que el 17% del Plantel Docente y el 56% de los representantes del Consejo Educativo de padres de familia indican que la autoridad del Director promueve la planificación del Proyecto Socioproductivo a un inicio de la gestión escolar; el 71% de los docentes y el 13% de los representantes de padres de familia manifiestan que se realiza al inicio de la gestión y cada bimestre; en cambio el 12% y el 31% de los mismos, señala que la planificación del Proyecto Socioproductivo se efectúa algunas veces al final de la gestión escolar.

En los resultados se percibe que el Plantel Docente y los representantes del Consejo Educativo de padres de familia reconocen que hay una planificación gestionada por el Director en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva. Sin embargo existen diferencias muy acentuadas en cuanto al momento en que el Director promueve la elaboración del Proyecto Socioproductivo. Esto significa de acuerdo a los resultados obtenidos, que los docentes participan más al principio y en cada bimestre, en cambio los representantes de padres de familia participan más al inicio de la gestión escolar y su representación disminuye en el transcurso de la implementación. Pero también se aprecia que en ocasiones se ha ensayado la elaboración del Proyecto Socioproductivo al final de la gestión escolar, con el propósito de tener todo planificado para el año siguiente. Entonces en líneas generales se aprecia en

primera instancia una tendencia para emprender una organización de las actividades escolares de manera colectiva.

La gestión efectuada por el Director para la elaboración del Proyecto Socioproductivo se observa en el gráfico 32.

**Gráfico 32. Gestión efectuada por el Director para la elaboración del Proyecto Socioproductivo**



**Tabla 33. Conformación del Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Si	29	9%	6	13%
No	278	91%	39	87%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

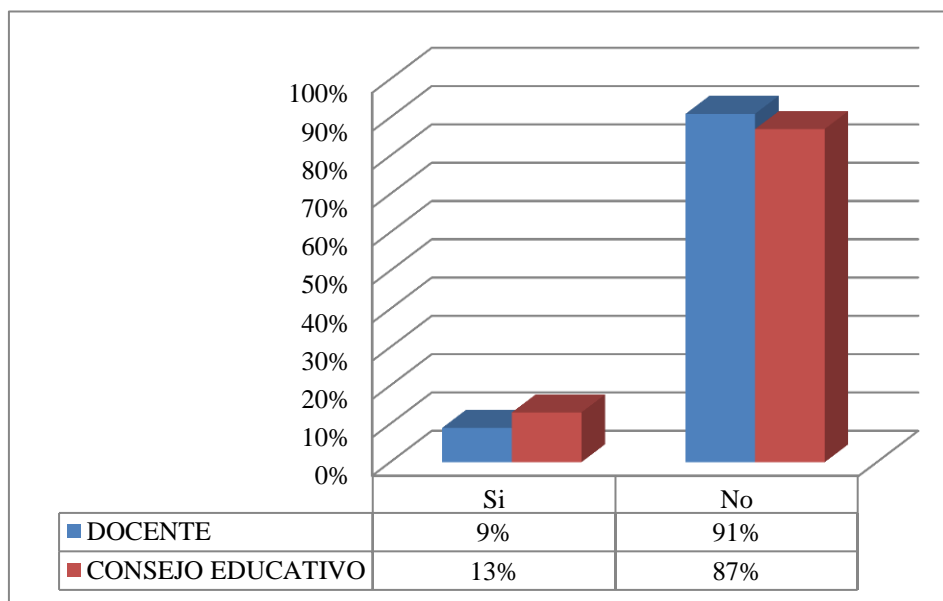
Los datos de la tabla 33 presentan muy claramente que el 9% del Plantel Docente y el 13% de los representantes del Consejo Educativo de padres de familia expresan que SI

se ha conformado el Comité de Gestión promovido por el Director; entre tanto un altísimo porcentaje de docentes y representantes de padres de familia que corresponde al 91% y 87% afirma que NO se ha realizado dicha conformación en las unidades educativas.

En este contexto se puede evidenciar que una minoría de establecimientos educativos del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, ha logrado conformar el Comité de Gestión, muy necesario e importante para que coordine y establezca una agenda de trabajo e impulse la realización del diagnóstico, el plan de acción y en suma la elaboración del Proyecto Socioproductivo. Sin embargo en la respuesta de una gran mayoría de ambos estamentos se percibe que la conformación del mencionado comité no está consolidada. Por tanto se concluye que la gestión realizada al respecto, es parcial y el compromiso de los actores sociales en las diferentes etapas de la planificación, ejecución y evaluación no se encuentra garantizado desde un principio.

En el gráfico 33 se muestra la conformación del Comité de Gestión en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

**Gráfico 33. Conformación del Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo**





**Tabla 34. Identificación de la vocación y potencialidad productiva en las unidades educativas del nivel secundario**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Si	30	10%	3	7%
No	277	90%	42	93%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

Los datos de la tabla 34 indican que el 90% de los docentes y el 93% de los representantes del Consejo Educativo, coinciden en señalar que NO se ha identificado la vocación y potencialidad productiva de manera específica en las unidades educativas del Distrito Educativo El Alto 2; en cambio un reducido 10% de los docentes y un 7% del Consejo Educativo, afirman positivamente al respecto.

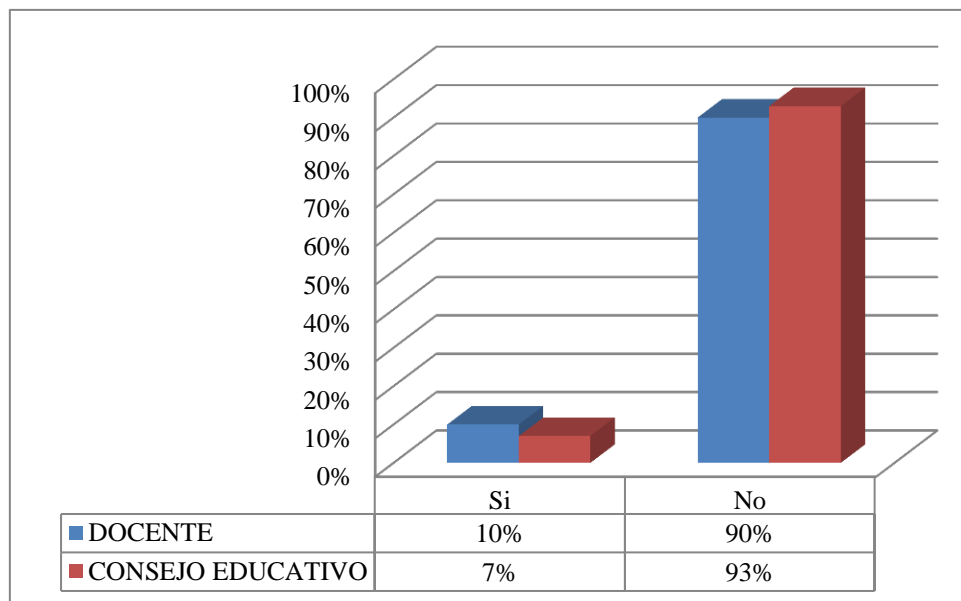
El resultado de la encuesta permite aseverar que en la fase del diagnóstico, se deja de lado la identificación de la vocación y potencialidad productiva en las unidades educativas del Distrito Educativo El Alto 2 y en su lugar solamente se presta más atención a las necesidades y problemas emergentes en los establecimientos educativos del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva. Esta situación deja poca esperanza para el impulso de las actividades productivas que permitan coadyuvar en la implementación de una educación técnico humanístico. Asimismo, se puede confirmar que en poblaciones urbanas hay una tendencia marcada de las unidades educativas, en atender simplemente problemas sociales, dejando el tema productivo para las áreas rurales. Además, ni siquiera los emprendimientos de atención al cliente son considerados en la identificación de la vocación y potencialidad productiva.

Este hecho repercute negativamente cuando se plantea desarrollar una educación transformadora de las personas y de la realidad, al acercar la educación a la vida de la comunidad, en el cual se encuentra la Unidad Educativa. Porque no solamente se trata de

superar una educación desarticulada del contexto, sino, más bien sostener de manera consistente lo relacionado a la educación productiva.

En el gráfico 34, queda ilustrado el proceso de diagnóstico realizado para identificar la vocación y potencialidad productiva en las unidades educativas del nivel secundario.

**Gráfico 34. Identificación de la vocación y potencialidad productiva en las unidades educativas del nivel secundario**



**Tabla 35. Temática priorizado con el Proyecto Socioproductivo**

RESPUETAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Valores sociocomunitarios	3	1%	1	2%
Consumo de alimentos saludables	65	21%	10	22%
Cuidado del medio ambiente	36	12%	5	11%
Escasez del agua	98	32%	13	29%
Cuidado de la infraestructura	13	4%	3	7%
Venta de productos y atención al cliente	0	0%	0	0%
Violencia	24	8%	3	7%
Inseguridad ciudadana	58	19%	9	20%
Otro	10	3%	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

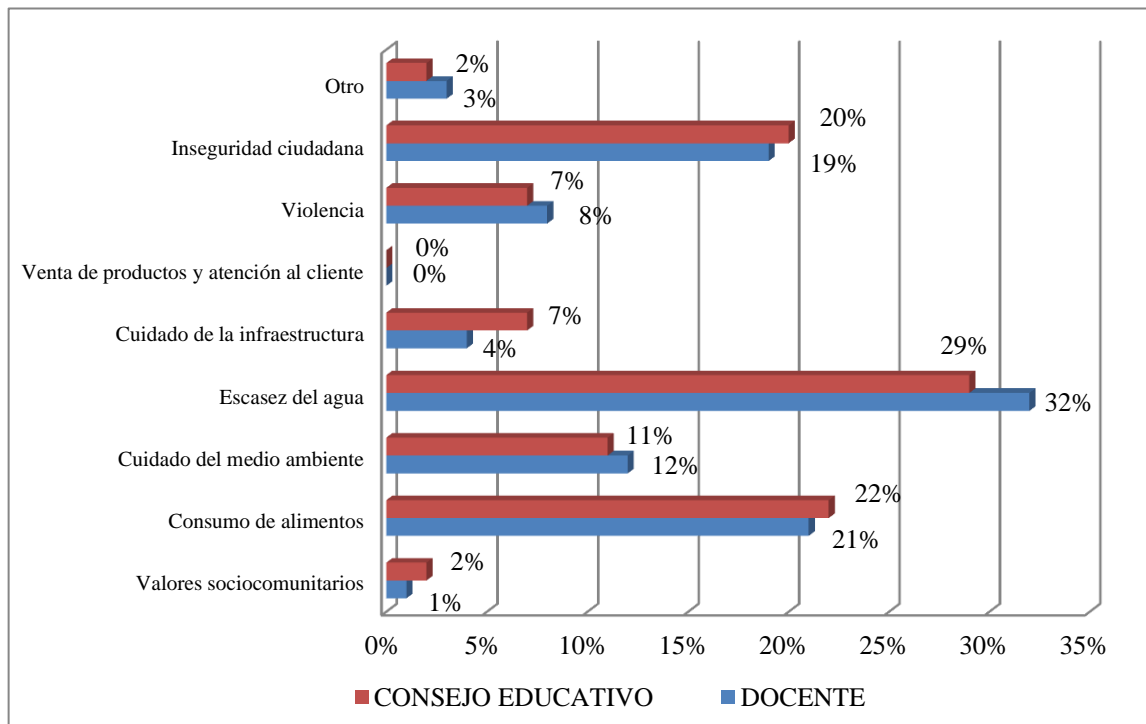
Los datos de la tabla 35 indican que en esta gestión escolar el 21% de los docentes y el 22% de los representantes de padres de familia, en su establecimiento educativo han priorizado la temática referida al consumo de alimentos; mientras el 32% y el 29% respectivamente, el tema sobre la escasez del agua; en cambio el 19% y el 20% de los mismos centraron su atención en la inseguridad ciudadana; entre tanto, una cuarta parte de los mismos atiende temas sobre violencia, cuidado del medio ambiente e infraestructura y otras temáticas; un aspecto llamativo es que las unidades educativas han dejado atrás el tema de valores como temática, el cual en el pasado era casi generalizado.

Los resultados permiten señalar que las unidades educativas en el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva se inclinan a desarrollar problemáticas que surgen en la coyuntura actual, tal el caso de la escasez del agua. Pero de una forma llamativa ninguna Unidad Educativa se anima a priorizar la vocación y potencialidad productiva de su contexto hasta el momento. Un elemento rescatable de la presente investigación, se

refiere a que finalmente comprendieron que el tema de valores sociocomunitarios, no debe ser abordado como tema central de un Proyecto Socioproductivo, más bien tiene que ser entendido y desarrollado de manera transversal en el proceso de implementación.

El tipo de temática que se ha priorizado o abordado con el Proyecto Socioproductivo en cada Unidad Educativa se observa en el gráfico 35.

**Gráfico 35. Temática priorizado con el Proyecto Socioproductivo**



**Tabla 36. Objetivo del Proyecto Socioproductivo orientado para lograr un producto tangible**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Si	39	13%	3	7%
No	268	87%	42	93%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

En la tabla 36, los datos indican que el 13% de los docentes y el 7% de los representantes del Consejo Educativo reconocen que el objetivo del Proyecto Socioproductivo de su Unidad Educativa permitirá conseguir un producto tangible. Sin embargo, el 87% de los docentes y el 93% del Consejo Educativo manifiestan lo contrario, lo cual significa que el resultado al final de la implementación, es un producto intangible, en su gran mayoría.

Las recomendaciones de las autoridades que realizan el monitoreo de la concreción del modelo educativo sociocomunitario productivo, manifiestan que el resultado a lograr con el Proyecto Socioproductivo en los establecimientos educativos, es un producto verificable y visible que permita la transformación de la realidad en el que se encuentra inscrito la Unidad Educativa del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva. Es decir, debe producir un impacto social a partir de acciones conjuntas en la comunidad educativa. Esto no significa que necesariamente debe primar el sentido restringido de lo productivo, referido a la acción productora o fabricante de cosas.

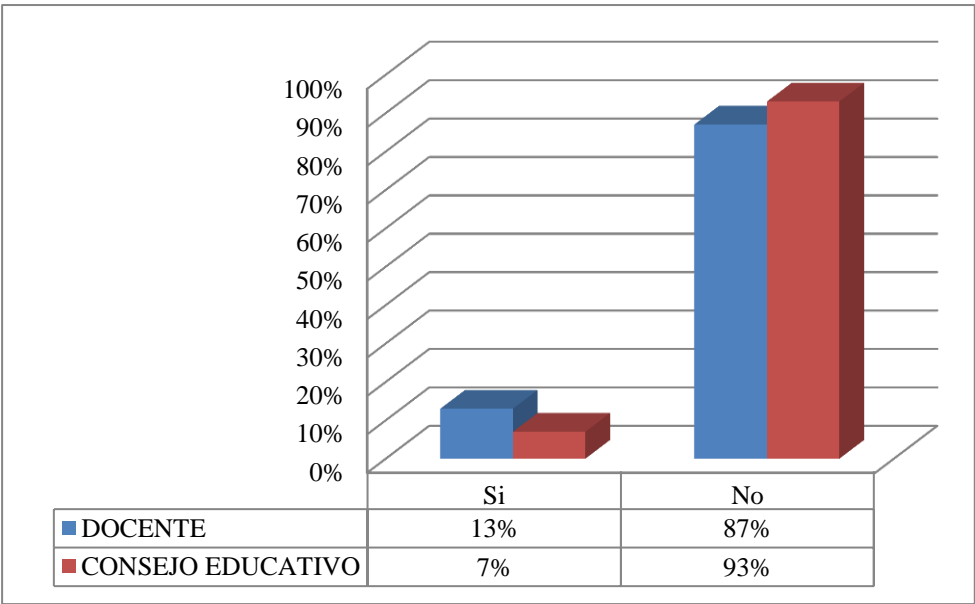
Se trata de acciones que busca producir cambios de actitud positiva, proactiva en las personas que habitan la comunidad o barrio, conforme al problema identificado o vocación y potencialidad que se ha abordado con la implementación del Proyecto Socioproductivo. En este caso el cambio de actitud de las personas tiene que manifestarse en una relación de armonía y respeto a la madre tierra con valores de reciprocidad y complementariedad. Pero al mismo tiempo el sentido creativo y

transformador de las relaciones entre las personas deben orientarse hacia el bien común y la práctica de valores sociocomunitarios. En eso consiste proyectar un objetivo, con el Proyecto Socioproductivo. Por tanto, se deduce que el propósito inicial de lograr un impacto social, mediante un resultado tangible, no se concreta en la mayoría de los establecimientos educativos.

Entonces, según los resultados de la investigación se infiere que la tendencia más habitual en las poblaciones concentradas como el área urbana, es el logro de un producto intangible en su generalidad. Solamente algunas unidades educativas del nivel secundario se aventuran a conseguir un producto tangible.

Lo descrito anteriormente queda ilustrado en el gráfico 36.

**Gráfico 36. Objetivo del Proyecto Socioproductivo orientado para lograr un producto tangible**



**Tabla 37. Tiempo dedicado en la Unidad Educativa a la elaboración del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Una jornada de ocho horas	29	9%	2	4%
Dos jornadas de ocho horas	214	70%	23	51%
Cinco jornadas de cuatro horas	57	19%	3	7%
Diez jornadas de cuatro horas	7	2%	0	0%
No participé en la elaboración	0	0%	17	38%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

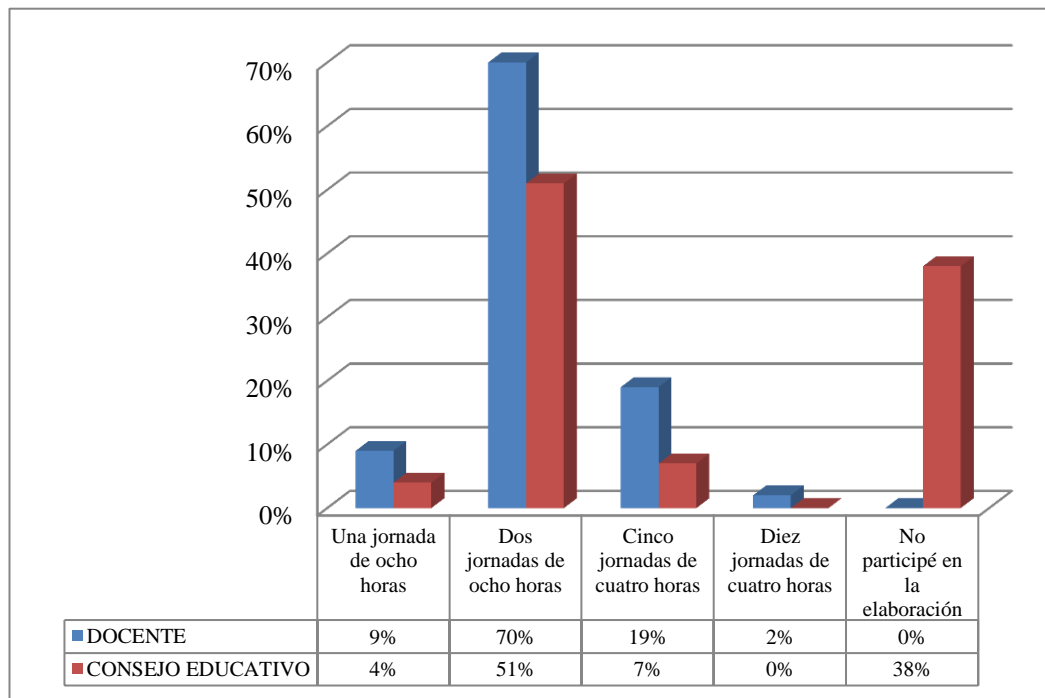
En la tabla 37 se observa que mayoritariamente el 70% de los docentes y el 51 % de los representantes del Consejo Educativo le dedican dos jornadas de ocho horas a la elaboración del Proyecto Socioproductivo; entre tanto un reducido 19% de los docentes y el 7% del Consejo Educativo ha dedicado cinco jornadas de cuatro horas a esta actividad de planificación; pero ningún Docente ha dejado de participar en la mencionada planificación, en cambio el 38% del Consejo Educativo manifiesta que NO participó en la elaboración del Proyecto Socioproductivo de la Unidad Educativa que representa.

Esta realidad reflejada con la encuesta, pone en evidencia que en su mayoría las unidades educativas del nivel secundario le dedican muy poco tiempo a la elaboración del Proyecto Socioproductivo, ello permite afirmar que el procedimiento recomendado es abordado con superficialidad, porque una rigurosa planificación exige varias jornadas de continua coordinación entre los miembros de la comunidad educativa. Por otro lado, se percibe de manera muy llamativa que la tercera parte del Consejo Educativo no participe en esta actividad de gran importancia para la comunidad educativa. Sin embargo, pese a esta situación, los establecimientos educativos en tiempos diferentes uno del otro, logran formular el Proyecto Socioproductivo, según las características de

su contexto. Por lo cual representa una acción fundamental en la primera etapa de este proceso de implementación del Proyecto Socioproductivo.

En el gráfico 37 se observa el tiempo dedicado a la elaboración del Proyecto Socioproductivo.

**Gráfico 37. Tiempo dedicado en la Unidad Educativa a la elaboración del Proyecto Socioproductivo**





#### 4.2.2. Dimensión: Captación del Financiamiento

**Tabla 38. Gestión para el financiamiento de las actividades del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Honorable Alcaldía Municipal de El Alto	0	0%	0	0%
Aportes del Padre de familia	194	63%	36	80%
Actividades de recaudación	15	5%	2	4%
Aporte de la Comunidad Educativa	98	32%	7	16%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

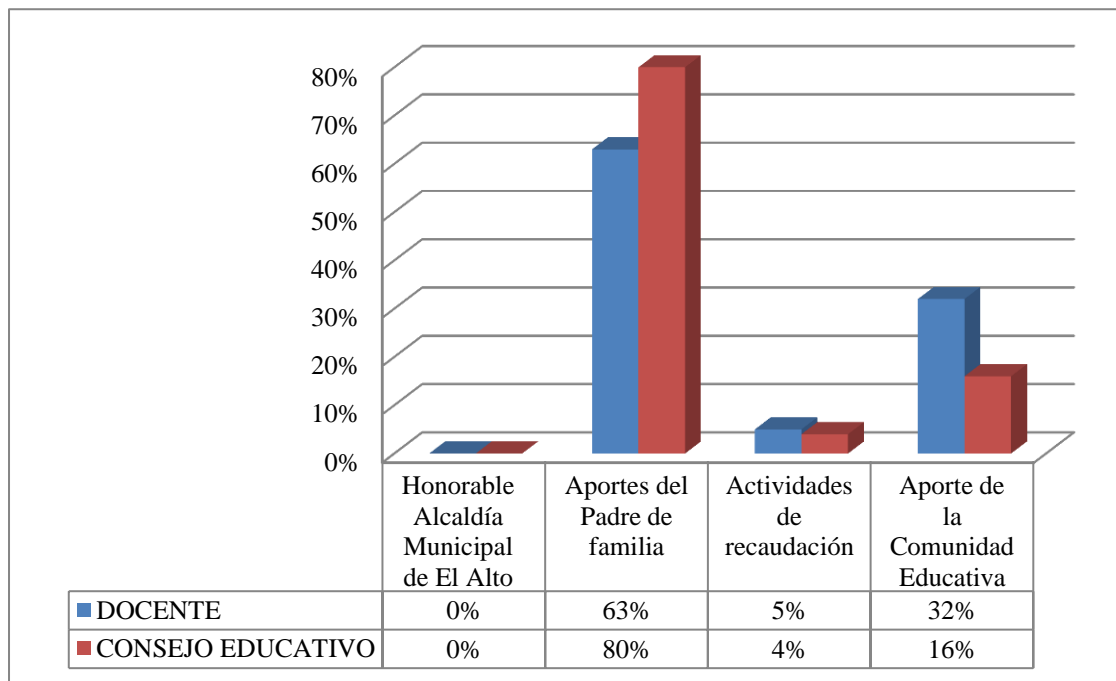
Según los datos de la tabla 38, el 63% de los docentes y el 80% de los representantes del Consejo Educativo consideran que en la implementación del Proyecto Socioproductivo, el desarrollo de las actividades son cubiertos con aportes del padre de familia; entre tanto, el 32% de los docentes y el 16% del Consejo Educativo manifiestan que las actividades del plan de acción es financiado de manera equilibrada con aportes de la Comunidad Educativa; en cambio un reducido 5% de los docentes y 4% del Consejo Educativo expresan la realización de algunas actividades de recaudación para hacer frente a los gastos que requiere el desarrollo de actividades.

Este panorama refleja que el financiamiento del Proyecto Socioproductivo es realizado por los miembros de la comunidad educativa, en diferentes porcentajes. Aunque se observa que la tendencia mayoritaria recae en los padres de familia. Al respecto los docentes encuestados, coinciden en la respuesta complementaria, cuando expresan que en las ferias socioproductivas de Unidad y Red Educativa, sobre todo, el gasto es cubierto por el padre de familia que asiste a su hija o hijo con material escolar, equipos didácticos y todo lo necesario para que participe de forma satisfactoria. Asimismo, indican que otra parte es cubierta con aportes del Plantel Docente para que las actividades programadas en el plan de acción se realicen oportunamente.

Por otra parte, se percibe que el presupuesto requerido no se encuentra detallado por ítem para cada actividad, debido precisamente a la característica habitual de la temática abordada con el Proyecto Socioproductivo, que privilegia las necesidades y problemas sociales según los resultados que se han descrito en la tabla treinta y seis de la presente investigación. Por ende, se infiere que el Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo, en las actuales circunstancias, no asume la responsabilidad de buscar financiamiento.

En el gráfico 38 queda reflejada la forma de financiamiento del Proyecto Socioproductivo.

**Gráfico 38. Gestión para el financiamiento de las actividades del Proyecto Socioproductivo**



#### 4.2.3. Dimensión: Socialización en la Comunidad Educativa

**Tabla 39. Socialización del Proyecto Socioproductivo a la comunidad educativa**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
En reunión de padres de familia representantes de curso	14	4%	1	2%
En asamblea general de padres de familia	40	13%	12	27%
En Consejo del Plantel Docente y Administrativo	105	34%	5	11%
Publicación del plan de acción en el panel informativo	15	5%	10	22%
Taller de socialización en la comunidad educativa	8	3%	1	2%
No se realizó la actividad de socialización	125	41%	16	36%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

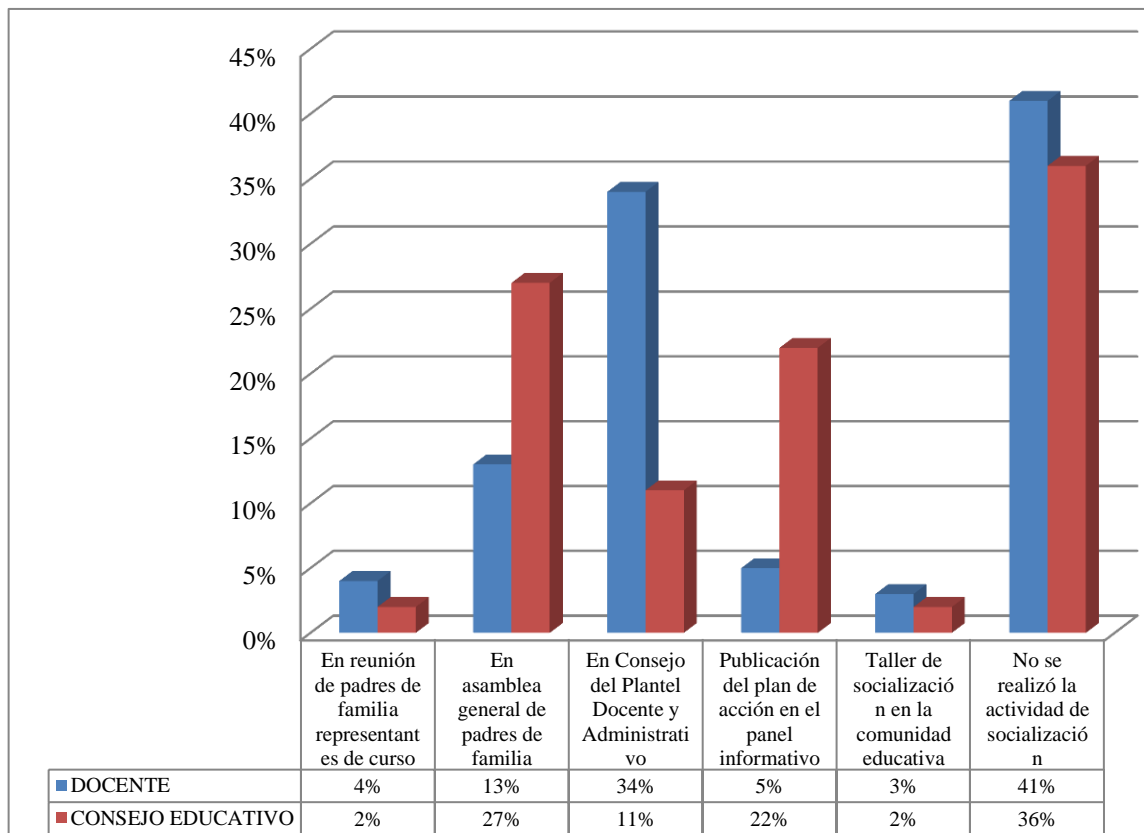
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

Según los datos de la tabla 39, el 13% de los docentes y el 27% de los representantes del Consejo Educativo de padres de familia indican que el mejor escenario para socializar el plan de acción del Proyecto Socioproductivo, es en la asamblea general de padres de familia; entre tanto el 4% y 2% respectivamente señalan que resulta más conveniente una reunión con los padres de familia, representantes de curso; el 34% de los docentes afirma que, en un Consejo del Plantel Docente y Administrativo, ello es corroborado por un reducido 11% de los padres de familia; sin embargo el 41% y el 36% de los mismos manifiestan que no se realizó la actividad de socialización; otros en un porcentaje muy reducido indican que la forma más efectiva es publicar el plan de acción en un panel informativo y algunos de acuerdo con su experiencia aseveran que es más conveniente organizar un taller de socialización en la comunidad educativa.

Los resultados ponen en evidencia que la actividad de socialización del plan de acción a la comunidad educativa no se lleva a cabo con toda la seriedad en la mayoría de las

unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva. Entonces se deduce que esta actividad se realiza por separado; primero en el seno de un Consejo del Plantel Docente y Administrativo, y otro de manera esporádica en la asamblea de padres de familia. Por ende este hecho representa una situación negativa, porque significa que la participación de los actores sociales es parcial y aislada, por lo cual ello no ayuda a cohesionar los esfuerzos durante la implementación del Proyecto Socioproductivo y asimismo se pierde una gran oportunidad para promover compromisos y responsabilidades de forma conjunta en las unidades educativas (gráfico 39).

**Gráfico 39. Socialización del Proyecto Socioproductivo a la comunidad educativa**



#### 4.2.4. Dimensión: Elaboración del Plan de Seguimiento y Evaluación

**Tabla 40. Determinación concertada de un cronograma de seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Solo el Director	157	51%	12	27%
Consejo del Plantel Docente	132	43%	5	11%
Comité de Gestión	15	5%	3	7%
No existe	3	1%	25	55%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

Los datos de la tabla 40 demuestran que el 51% de los docentes y el 27% del Consejo Educativo se inclinan en aseverar que el cronograma de seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo es determinado por la Directora o Director del establecimiento educativo; entre tanto el 43% de los docentes y un reducido 11% del Consejo Educativo atribuye esta determinación al Consejo del Plantel Docente; otro reducido 5% y 7% respectivamente indica que se establece el cronograma de seguimiento y evaluación, en el seno del Comité de Gestión; en cambio el 55% del Consejo Educativo manifiesta que NO existe ningún cronograma que se haya determinado de forma concertada, al cual corrobora el 1% de los docentes.

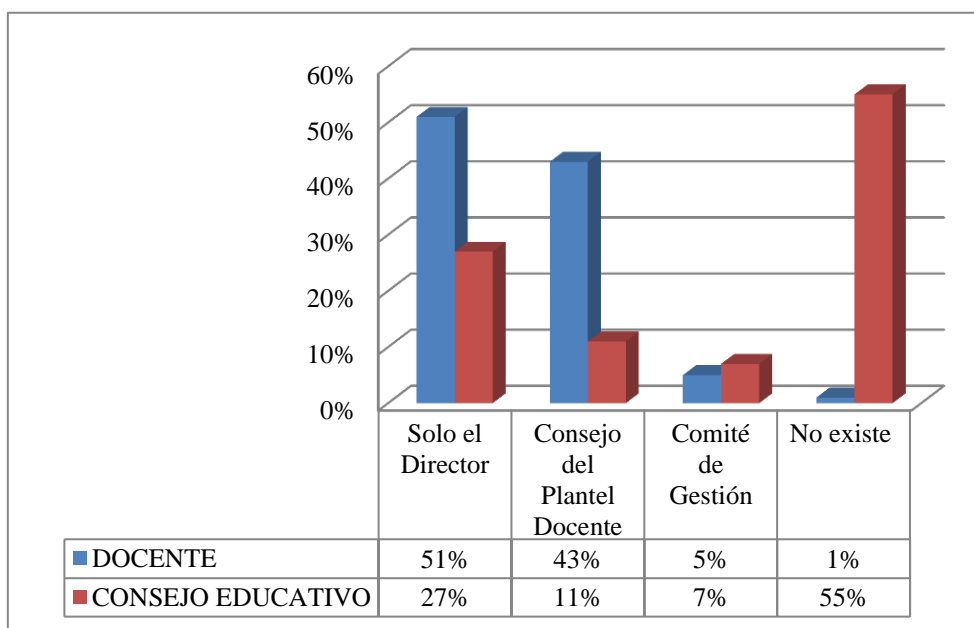
De acuerdo con los resultados se evidencia una tendencia en establecer el cronograma de seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo entre el Director y el Plantel Docente, con alguna participación del Consejo Educativo, porque más de la mitad de los representantes de padres de familia, afirman que no existe un cronograma de seguimiento y evaluación de los resultados del Proyecto Socioproductivo. Entonces aquello representa una debilidad para la planificación participativa.

Por otro lado, está claro que un seguimiento y evaluación responsable tiene que estar planificado previamente de manera concertada con los involucrados del Proyecto

Socioproductivo para generar el compromiso de la comunidad educativa en la etapa de desarrollo de las actividades, así como instaurar el sentido de responsabilidad por los resultados alcanzados, el cual en este caso, adolece de una coordinación responsable.

Lo descrito anteriormente se refleja en el gráfico 40.

**Gráfico 40. Determinación concertada de un cronograma de seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo**



**Tabla 41. Formulación de indicadores para evaluar el Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Si	19	6%	2	4%
No	288	94%	43	96%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

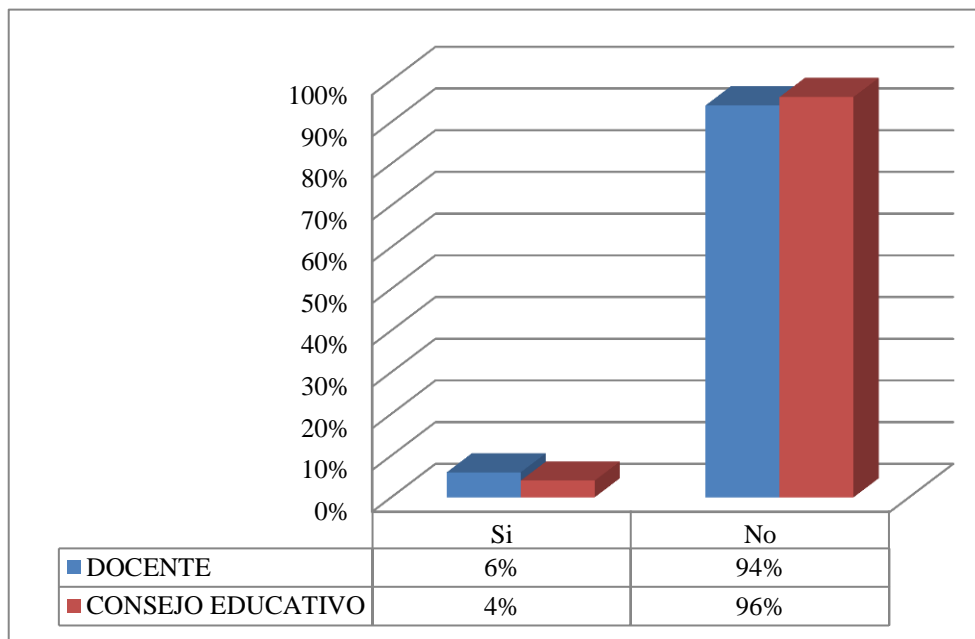
Los datos que se tiene en la tabla 41, con respecto a la formulación de indicadores para evaluar el Proyecto Socioproductivo, un reducido 6% de los docentes y el 4% de los

representantes del Consejo Educativo afirman que SI se realiza esta actividad; en cambio el 94% de los docentes y el 96% del Consejo Educativo manifiestan que NO se establecen los indicadores para la evaluación respectiva de los resultados del Proyecto Socioproductivo.

De acuerdo a los resultados se tiene un escenario muy preocupante en relación a la gestión realizada por la autoridad que dirige la implementación del Proyecto Socioproductivo. Porque se deduce una escasa participación de la comunidad educativa en la formulación de indicadores para evaluar los resultados proyectados en el plan de acción, desde el inicio, en el proceso y al final. Según la respuesta complementaria a la pregunta del cuestionario, se deduce que existe desconocimiento en la gran mayoría de la comunidad educativa, porque afirma no estar enterado de la virtud que representa esta herramienta fundamental dentro del sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Por lo tanto, también se infiere que desconocen la metodología de formular indicadores que permitan realizar comparaciones al momento de evaluar los resultados. Asimismo, se colige que hay una carencia de indicadores que orienten la evaluación del Proyecto Socioproductivo a partir del establecimiento de la situación inicial, así como del proceso mismo de ejecución y el impacto reflejado en la transformación de la realidad en que se desenvuelve la comunidad educativa. En este escenario la falta de información no obtenida a través de indicadores, representa un problema que implica incertidumbre en la toma de decisiones.

La formulación de indicadores para la evaluación del Proyecto Socioproductivo queda ilustrada en el gráfico 41.

**Gráfico 41. Formulación de indicadores para evaluar el Proyecto Socioproductivo**



**Tabla 42. Uso del instrumento técnico en la implementación del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Si	80	26%	3	7%
A veces	171	56%	14	31%
No	56	18%	28	62%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

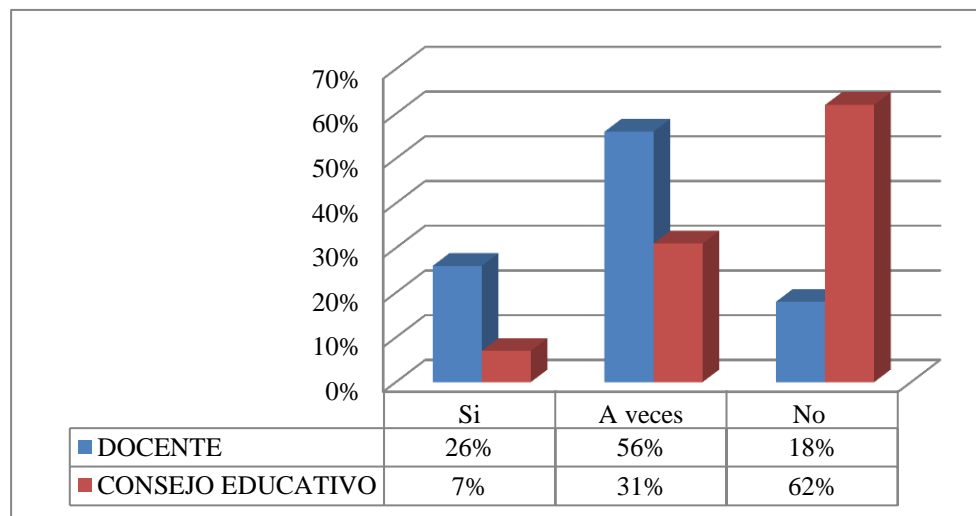
Los datos obtenidos en la tabla 42 revelan que el 26% de los docentes y el 7% de los representantes del Consejo Educativo SI utilizan instrumentos técnicos en la implementación del Proyecto Socioproductivo; entre tanto, el 56% y el 31% respectivamente afirma que a veces se suele recurrir a los instrumentos técnicos; sin embargo el 18% de los docentes y el 62% del Consejo Educativo manifiestan que NO hay la costumbre de registrar la información sobre los resultados de la implementación, mediante el uso de instrumentos técnicos.



Las actividades que se desarrollan con la implementación del Proyecto Socioproductivo necesariamente deben ser registradas en instrumentos preparados para tal efecto. Además requiere de un consenso en su elaboración y selección para garantizar el compromiso de la comunidad educativa en la etapa de seguimiento, así como su responsabilidad en el logro de resultados con el proyecto. No obstante, según la respuesta del cuestionario se puede evidenciar que el uso de instrumentos en la implementación del Proyecto Socioproductivo no es generalizado, porque la mayoría de los docentes afirma que sólo en algunas ocasiones se utiliza. A ello se debe agregar que la gran mayoría de los representantes de padres de familia señalan que no han observado el uso de instrumentos o por lo menos haber participado en su elaboración o selección.

En este panorama se percibe una improvisación en cuanto al uso de instrumentos técnicos, durante la implementación del Proyecto Socioproductivo, en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva. (Gráfico 42)

**Gráfico 42. Uso del instrumento técnico en la implementación del Proyecto Socioproductivo**



#### 4.2.5. Dimensión: Desarrollo de la Ejecución del Proyecto Socioproductivo

**Tabla 43. Forma conveniente para formular el objetivo holístico del Plan Anual Bimestralizado**

RESPUESTAS	DOCENTE	
	FRECUENCIA	%
Comité de Gestión	4	1%
Profesores de campo y área	179	58%
Comisión Técnico Pedagógico	38	13%
Profesor de área	86	28%
TOTAL	307	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente.

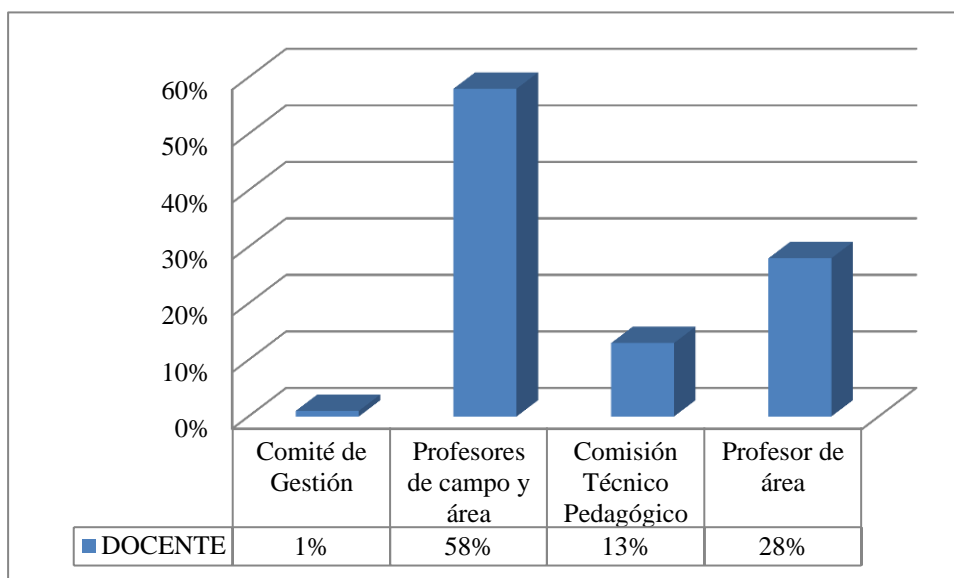
En la tabla 43 se observa que un reducido 1% de los docentes manifiesta según su experiencia que la forma más conveniente para formular el objetivo holístico es en el seno del Comité de Gestión; en cambio el 58% expresa que la mejor opción es en equipo de profesores de campo y área; algunos docentes, el 13% indica que la Comisión Técnico Pedagógico coordina mejor la formulación del objetivo holístico; otros el 28% considera que la experiencia personal resulta más conveniente.

De acuerdo con el resultado, más de la mitad de los docentes se inclina a formular el objetivo holístico, organizados en grupo de profesores por campo y área de saberes y conocimientos. Por otro lado solamente algunos realizan esta formulación en solitario.

Sin embargo, según la investigación realizada, existe la necesidad de que la formulación del objetivo holístico tenga la participación y el consenso del Plantel Docente, porque finalmente son ellos quienes articulan el currículo base con la temática del Proyecto Socioproductivo, por lo cual esta forma de organización en el trabajo pedagógico debe ser fortalecido a través de la coordinación y gestión de la autoridad que administra la unidad educativa del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

A continuación se presenta en el gráfico 43 la forma adoptada en la formulación del objetivo holístico.

**Gráfico 43. Forma conveniente para formular el objetivo holístico del Plan Anual Bimestralizado**



**Tabla 44. Asesoramiento pedagógico en la formulación del plan de desarrollo curricular al Plantel Docente**

RESPUESTAS	DOCENTE	
	FRECUENCIA	%
Si	18	6%
A veces	42	14%
Nunca	12	4%
No solicito asesoramiento	235	76%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente.

Los datos de la tabla 44 demuestran que el 6% de los docentes reconoce que el Director de su establecimiento educativo realiza un trabajo de asesoría en la formulación del plan de desarrollo curricular; entre tanto el 14% manifiesta que en algunas ocasiones el Director brinda asesoría pedagógica al Docente; mientras el 4% indica que no obtiene una asesoría puntual por parte del Director; en cambio el 76% de los docentes admite que no solicita asesoría a la autoridad que administra la Unidad Educativa en el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva.

De acuerdo con el resultado se evidencia una carencia en cuanto al asesoramiento, porque solamente, casi una cuarta parte de los docentes solicitan una asesoría pedagógica para elaborar el plan de desarrollo curricular en relación a las actividades del Proyecto Socioproductivo. En este propósito únicamente algunos obtienen una asistencia pedagógica oportuna y los demás sienten que es insuficiente la asesoría otorgada por la autoridad que gestiona la implementación del Proyecto Socioproductivo. Otros en cambio simplemente no encuentran un apoyo pertinente al respecto. Este escenario es muy preocupante, debido a que el Plantel Docente es quien debe articular el plan de desarrollo curricular con las actividades del plan de acción del Proyecto Socioproductivo, por lo cual necesita de un asesor que brinde orientación y guía a los docentes en la planificación del plan de desarrollo curricular para que esté debidamente articulado con las actividades que están programados para cada bimestre, de tal manera que el esfuerzo y la dedicación conjunta de los docentes ayude a lograr el objetivo del Proyecto Socioproductivo.

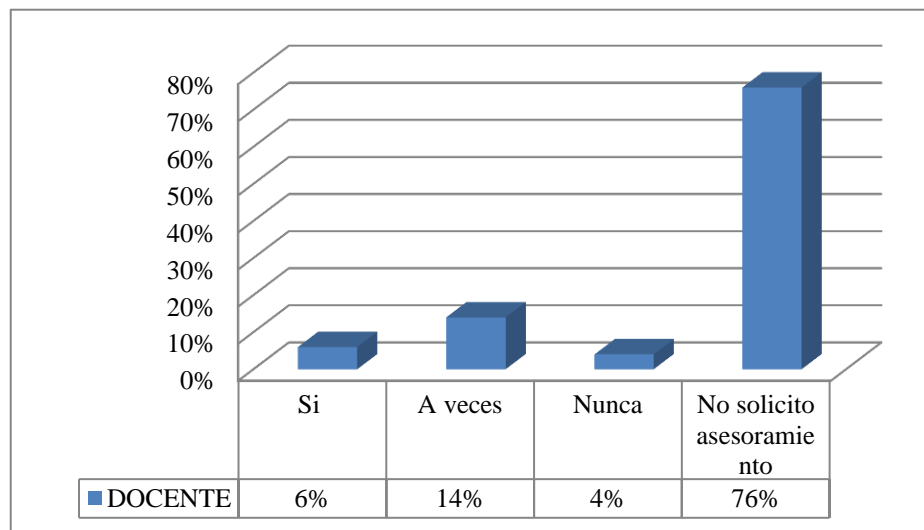
En este propósito el Director que se encuentra a la cabeza del Comité de Gestión, en virtud del caudal de conocimientos y experiencia que debe poseer, es responsable de ejercer un liderazgo de carácter participativo y promover el perfeccionamiento de la práctica pedagógica de los docentes, especialmente de aquellos noveles y los que no han cursado el programa de formación complementaria para Maestras y Maestros en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo del Sistema Educativo Plurinacional. Sin embargo, la insuficiencia descrita denota la falta de una presencia experimentada y comprometida con la implementación de la estrategia metodológica del Proyecto Socioproductivo.

Por otro lado, es muy llamativa la afirmación mayoritaria que prácticamente representa las tres cuartas partes del Plantel Docente, los cuales admiten que no solicitan el asesoramiento pedagógico en la elaboración del plan de desarrollo curricular. Este hecho se constituye en una debilidad cuando las experiencias pedagógicas desarrolladas con el Proyecto Socioproductivo no son sistematizadas. Pero representa una fortaleza cuando

sucede lo contrario. Por tanto, en este caso, según la presente investigación se infiere que la relación entre los diferentes instrumentos de planificación, tales como el Proyecto Socioproductivo, el Plan Anual Bimestralizado y el Plan de Desarrollo Curricular, adolece de una articulación efectiva en la realidad concreta de la comunidad educativa.

En el gráfico 44 queda reflejado el despliegue sobre el asesoramiento realizado por la autoridad educativa.

**Gráfico 44. Asesoramiento pedagógico en la formulación del plan de desarrollo curricular al Plantel Docente**



**Tabla 45. Acompañamiento concertado para el desarrollo de las actividades del Proyecto Socioproductivo en el aula**

RESPUESTAS	DOCENTE	
	FRECUENCIA	%
Sí	21	7%
A veces	14	5%
No	179	58%
Sorpresivo	93	30%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>

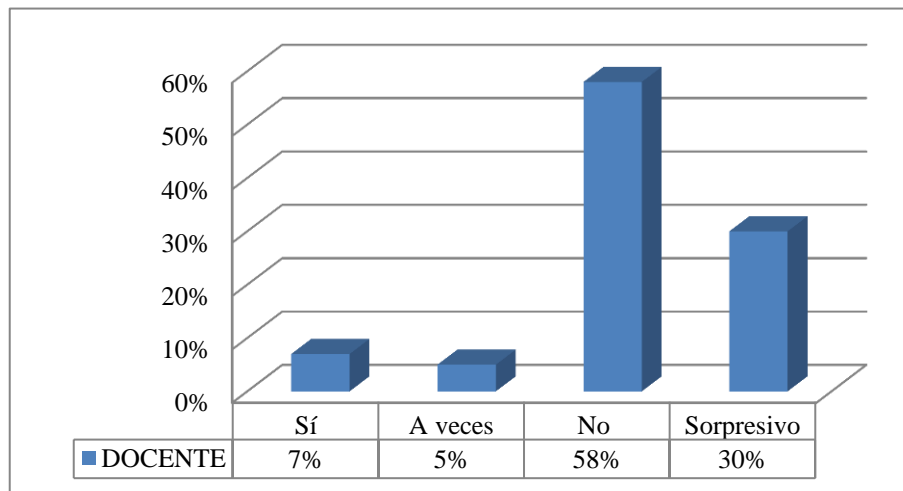
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente.

Los datos de la tabla 45 indican que el 7% de los docentes reciben una visita del Director en el aula, mediante un acompañamiento concertado; otros el 5% señalan que en algunas ocasiones el acompañamiento es realizado con previa planificación concertada; en cambio el 58% manifiesta la ausencia de este acompañamiento en el aula para asegurar y verificar el desarrollo curricular en base a las actividades del Proyecto Socioproductivo; asimismo, el 30% afirma que el Director visita de manera sorpresiva su clase en el aula.

El seguimiento de la práctica pedagógica demanda un acompañamiento concertado con el Docente para asegurar un efectivo desarrollo de las actividades, que han sido planificadas para cada bimestre en el Proyecto Socioproductivo. Sin embargo, más de la mitad de los directores no cumple con esta labor. Porque de acuerdo con los resultados de la investigación se deduce una carencia en la labor de coordinar, orientar y ayudar a planificar al Docente de manera cooperativa el desarrollo de las actividades del plan de acción en el aula. Por ende, la ausencia de un acompañamiento de una clase en el aula, se convierte en un obstáculo que no coadyuva en la articulación de los contenidos del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la resolución de problemas identificados en la comunidad. En contrapartida la visita sorpresiva que adopta una tercera parte de los directores, no constituye una alternativa para garantizar el buen desarrollo de la actividad programada para cada bimestre, más al contrario puede entorpecer y distraer el trabajo pedagógico que realiza el Docente en aras de contribuir con el logro del objetivo planteado en el proyecto. Porque la visita sorpresa suele interpretarse como una persecución policiaca que solamente está orientado a identificar la negligencia y sancionar al Docente.

Por consiguiente según la investigación el desarrollo de las diferentes actividades en cada bimestre se encuentra librado a la voluntad que pone el Docente durante la implementación del Proyecto Socioproductivo, el cual no necesariamente garantiza un buen resultado. En el gráfico 45 queda reflejado el acompañamiento que realiza el Director en el aula.

**Gráfico 45. Acompañamiento concertado para el desarrollo de las actividades del Proyecto Socioproductivo en el aula**



**Tabla 46. Seguimiento al plan de acción desarrollada por el Docente en el aula**

RESPUESTAS	CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%
Si	4	9%
A veces	9	20%
No	6	13%
Desconozco	26	58%
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

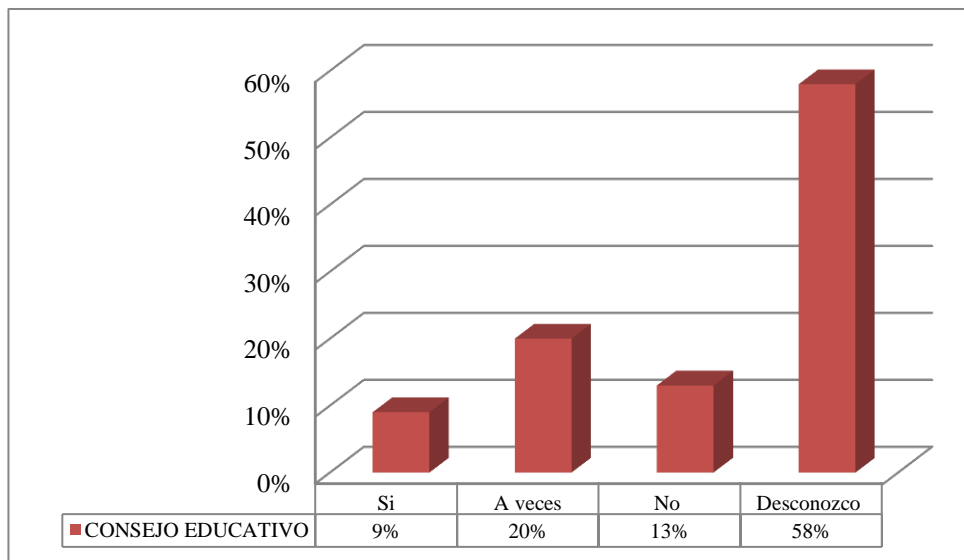
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Consejo Educativo.

Los datos de la tabla 46 indican que el 9% de los representantes del Consejo Educativo afirma que la autoridad del Director realiza seguimiento a las actividades del plan de acción desarrollada por el Docente en el aula; el 20% expresa que a veces el Director realiza esta actividad de seguimiento; entre tanto el 13% manifiesta que no se observa que el Director realice esta actividad de seguimiento a los docentes en el aula; en cambio el 58% exterioriza que desconoce el seguimiento sobre dicha actividad o simplemente no se ha percatado.

La percepción de los representantes del Consejo Educativo con respecto al seguimiento realizado por el Director a las actividades del plan de acción desarrollada por el Docente en el aula, es muy importante, porque de ello se deduce también su participación comprometida en el proceso de implementación del Proyecto Socioproductivo. El cual en este caso queda soslayado, por la inobservancia de los representantes del Consejo Educativo que manifiesta no haberse percatado que el Director realice esta actividad de seguimiento en el aula. Asimismo, significa que la mayoría de los representantes del Consejo Educativo desconoce las virtudes que reporta el seguimiento en términos de asesoría, acompañamiento en sitio y en el aula. Por ende, esta situación representa una debilidad en el proceso de implementación de un Proyecto Socioproductivo.

Las aseveraciones de los representantes del Consejo Educativo quedan ilustradas en el gráfico 46.

**Gráfico 46. Seguimiento al plan de acción desarrollada por el Docente en el aula**





**Tabla 47. Valoración de la labor Docente a través del intercambio de experiencias pedagógicas**

RESPUESTAS	DOCENTE	
	FRECUENCIA	%
Sí	49	16%
A veces	28	9%
No	230	75%
TOTAL	307	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente.

Los datos de la tabla 47 constatan que el 16% de los docentes, sienten que su labor es valorado a través del intercambio de experiencias pedagógicas; el 9% manifiesta que ocasionalmente es valorado la práctica pedagógica del Docente; entre tanto el 75% considera que el Director no valora la labor realizada por el Docente en el aula a través de espacios de intercambio pedagógico.

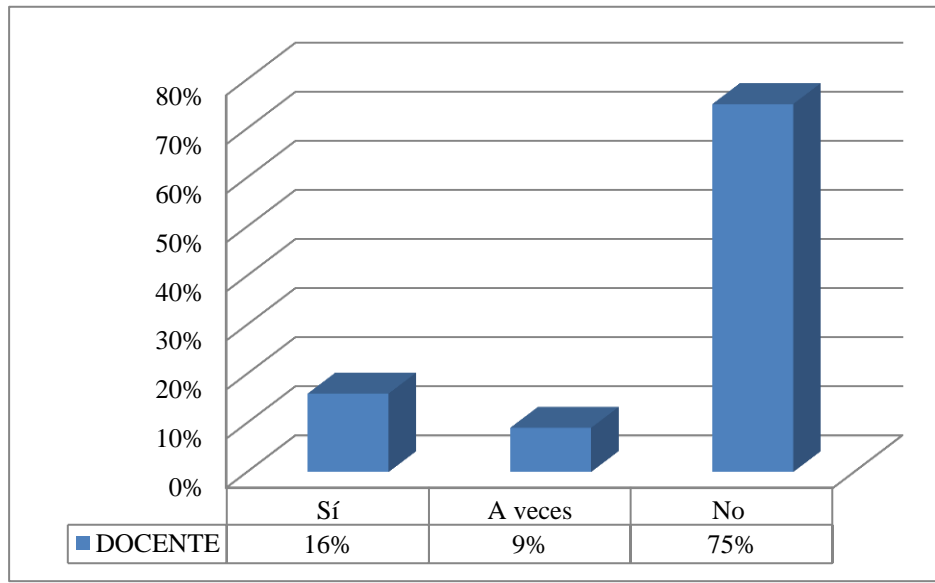
Este panorama refleja que en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, casi una cuarta parte de los directores no instaura espacios de intercambio pedagógico para valorar y motivar al Personal Docente. Esto significa que desaprovecha el valioso aporte pedagógico de los docentes con mayor experiencia y el potencial de los nuevos, porque no propicia el complemento de ambos.

Se infiere también que la práctica pedagógica desarrollada a través de innovaciones metodológicas y el empleo creativo de los recursos didácticos al interior de las aulas, pierde una valiosa oportunidad de ser valorada. Esto implica que mayormente el Director concentra su esfuerzo solamente en el tema administrativo en desmedro del tema técnico pedagógico, porque desaprovecha las virtudes que trae el seguimiento planificado de las actividades del plan de acción de un Proyecto Socioproductivo.

Por otro lado esta actitud de la autoridad del Director trasluce un desconocimiento sobre el propósito que tiene el seguimiento de las actividades del plan de acción en cada bimestre y si posee este conocimiento no lo plasma mediante acciones concretas que permita guiar una eficaz y eficiente implementación del Proyecto Socioproductivo.

Los resultados que se han descrito están reflejados en el gráfico 47.

**Gráfico 47. Valoración de la labor Docente a través del intercambio de experiencias pedagógicas**



**Tabla 48. Frecuencia adoptada para la evaluación de resultados del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Cada bimestre	95	31%	9	20%
Cada semestre	18	6%	2	4%
Al final de la gestión escolar	194	63%	34	76%
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

En la tabla 48 los datos demuestran que el 31% de los docentes y el 20% de los representantes del Consejo Educativo indican que la evaluación de los resultados del Proyecto Socioproductivo, se realiza cada bimestre en su establecimiento educativo; entre tanto, un reducido 6% y 4% respectivamente manifiestan que esta actividad de evaluación es realizado cada semestre en su Unidad Educativa; en cambio el 63% y el 76% de los mismos afirman que la evaluación de resultados del Proyecto

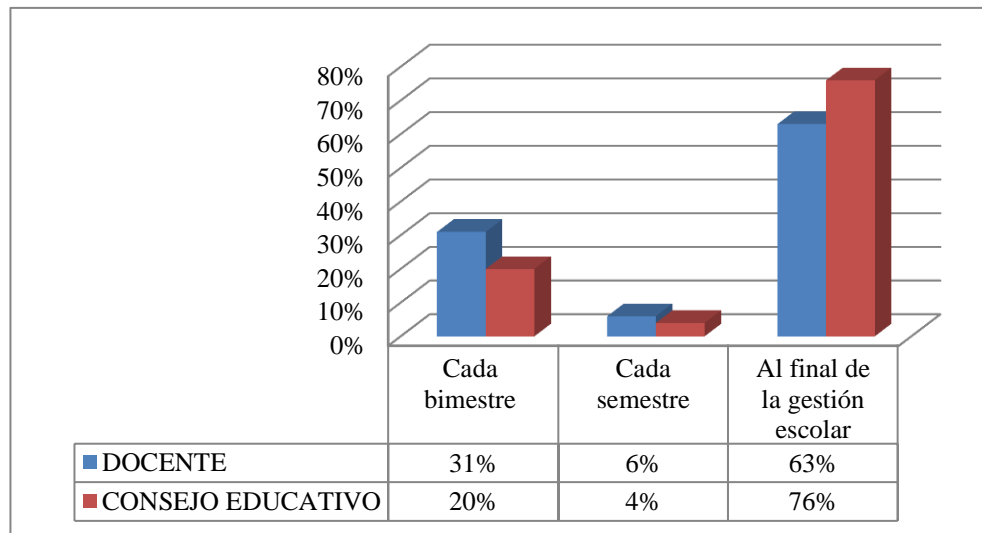
Socioproductivo se realiza solamente al final de la gestión escolar en la instancia de la evaluación institucional.

La periodicidad adoptada respecto a la actividad de evaluación sobre los resultados del Proyecto Socioproductivo, según los datos de la presente investigación, se tiene que solamente, casi una tercera parte de los encuestados manifiestan que son convocados cada bimestre para realizar la valoración de los resultados obtenidos con el proyecto. Sin embargo, la mayoría asevera que la evaluación de resultados no se realiza en el transcurso de la ejecución de actividades, conforme a los objetivos logrados y únicamente se reúnen al final de la gestión escolar para realizar una evaluación de resultados o producto logrado con la implementación del Proyecto Socioproductivo. Esta situación evidencia que la valoración de los resultados no se realiza conforme a los indicadores, el cual sin duda tampoco ha sido establecido para su respectiva comparación de manera periódica, según los datos de la tabla cuarenta y uno.

Bajo este panorama también se percibe que la responsabilidad fundamental de realizar la evaluación del Proyecto Socioproductivo por los directores en el nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, es soslayado. Porque la acción asumida sobre la valoración de los resultados o productos, así como el grado de compromiso de las autoridades en términos de eficacia y eficiencia durante el proceso de implementación del proyecto es abordado de manera parcial.

La frecuencia con que se realiza la evaluación de los resultados del Proyecto Socioproductivo se encuentra ilustrado en el gráfico 48.

**Gráfico 48. Frecuencia adoptada para la evaluación de resultados del Proyecto Socioproductivo**



**Tabla 49. Aplicación de las dimensiones de evaluación durante la implementación del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
De proceso y resultados	64	21%	6	13%
Diagnóstica, de proceso y resultados	29	9%	3	7%
Resultados	214	70%	36	80%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

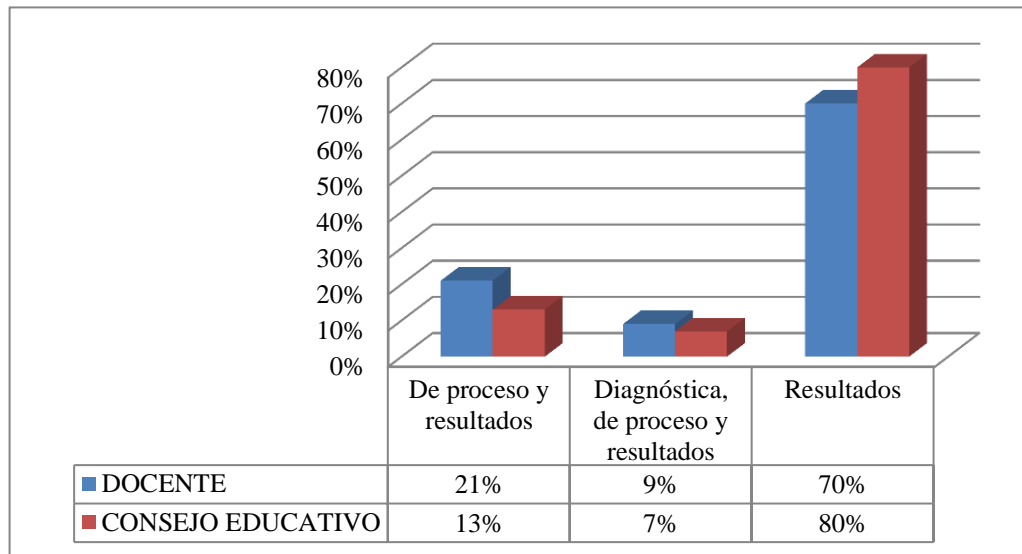
Según los datos de la tabla 49 el 21% de los docentes y el 13% de los representantes del Consejo Educativo afirman que en la evaluación del Proyecto Socioproductivo de su Unidad Educativa se han realizado la evaluación de proceso y resultados; mientras el 9% y el 7% de los mismos manifiestan que en la evaluación del Proyecto Socioproductivo se ha recurrido a las tres dimensiones que caracterizan a toda evaluación responsable de este instrumento de planificación; en cambio el 70% y el 80% respectivamente aseveran que en su Unidad Educativa solamente se ha realizado la evaluación de resultados.

Los resultados de la investigación demuestran que las autoridades encargadas de administrar las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, en su mayoría no gestionan una evaluación planificada y constante al inicio, durante y al final de la implementación del Proyecto Socioproductivo. Ello significa un descuido de la evaluación integral al proceso de ejecución de actividades, así como al logro de objetivos del proyecto. Porque según la afirmación de los docentes y representantes del Consejo Educativo, tres cuartas partes de los mismos, coinciden que solamente se realiza una evaluación de resultados al final de la gestión escolar. No obstante, también se evidencia una práctica parcial de las tres dimensiones de evaluación de un proyecto. En los hechos esto representa una dificultad para el logro de resultados óptimos durante el proceso de implementación del Proyecto Socioproductivo.

El panorama descrito no permite obtener una información fidedigna sobre la calidad y cantidad de resultados que efectivamente se está logrando en el transcurso de la implementación del Proyecto Socioproductivo. Pero también limita el emprendimiento de acciones que permitan adoptar medidas correctivas en el transcurso de la implementación, cuando el objetivo no se ha logrado conforme a la actividad programada en el plan de acción del proyecto.

La realización planificada y constante de las dimensiones de evaluación del Proyecto Socioproductivo queda reflejada en el gráfico 49.

**Gráfico 49. Aplicación de las dimensiones de evaluación durante la implementación del Proyecto Socioproductivo**



**Tabla 50. Evaluación del objetivo logrado y su verificación con los resultados previstos en el Proyecto Socioproductivo**

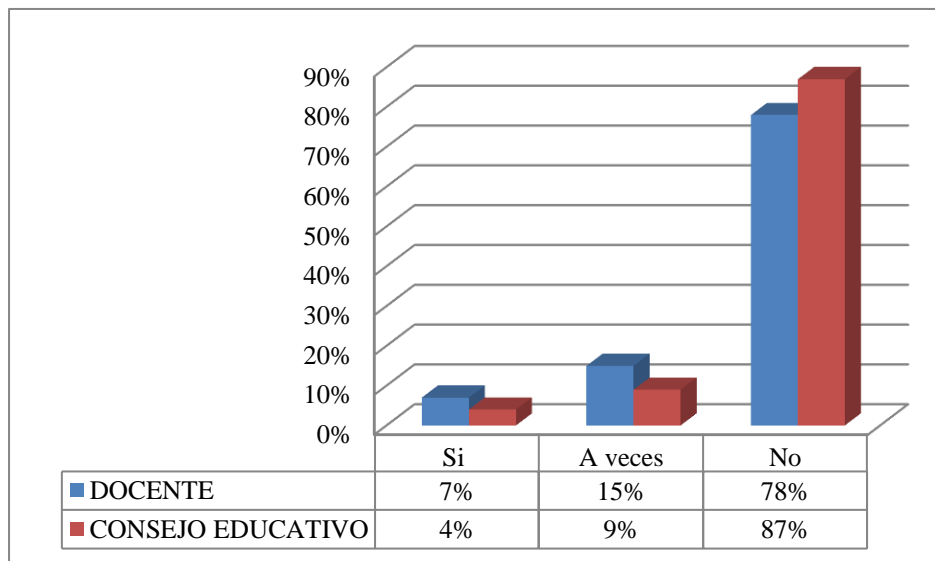
RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Si	22	7%	2	4%
A veces	46	15%	4	9%
No	239	78%	39	87%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

Según los datos de la tabla 50, solamente el 7% de los docentes y el 4% de los representantes del Consejo Educativo afirman que en la evaluación del Proyecto Socioproductivo se ha realizado una verificación del objetivo logrado según los resultados previstos; mientras el 15% y el 9% de los mismos declaran que en algunas ocasiones se realiza una comprobación al respecto; en cambio una mayoría el 78% y 87% respectivamente coinciden en manifestar que no se ha realizado ninguna verificación en ese sentido.

En este caso de acuerdo a los resultados de la investigación se infiere que la mayoría de las autoridades educativas encargadas de implementar el Proyecto Socioproductivo descuidan una verificación responsable, cuando realizan la evaluación de los objetivos logrados según los resultados previstos en la planificación. Este hecho es comprensible porque de acuerdo con la interpretación y análisis de la tabla cuarenta y uno, tampoco establecen indicadores para verificar el logro de los resultados óptimos. Por lo cual, con esos antecedentes también se confirma que hay un empleo parcial de las tres dimensiones de evaluación; la diagnóstica, de proceso y de resultados que es necesario considerar en ese orden para una adecuada toma de decisiones durante la implementación de un Proyecto Socioproductivo. Entonces este panorama permite aseverar que en las unidades educativas de secundaria difícilmente se emprenden acciones destinadas a conocer lo que efectivamente se está logrando con cada actividad y objetivo del proyecto. Ello, debido precisamente a que las autoridades encargadas de implementar el Proyecto Socioproductivo, no verifican los resultados que se han logrado, con los indicadores o criterios que previamente deberían haber establecido en una planificación. Los resultados que se han descrito, puede observarse en el gráfico 50.

**Gráfico 50. Evaluación del objetivo logrado y su verificación con los resultados previstos en el Proyecto Socioproductivo**



**Tabla 51. Reformulación de actividades en el plan de acción del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Una vez	29	9%	3	7%
Dos veces	14	5%	2	4%
Muchas veces	0	0%	0	0%
Ninguno	264	86%	40	89%
<b>TOTAL</b>	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

Los datos de la tabla 51 indican que el 9% de los docentes y el 7% de los representantes del Consejo Educativo han realizado la reformulación de alguna actividad en el plan de acción del Proyecto Socioproductivo, en una oportunidad; mientras un reducido 5% y 4% de los mismos han visto como necesario, introducir cambios en las actividades programadas en dos ocasiones; otros en cambio el 86% y el 89% respectivamente afirman que no ha sido necesario realizar ninguna reformulación de actividades en el plan de acción del Proyecto Socioproductivo durante su implementación.

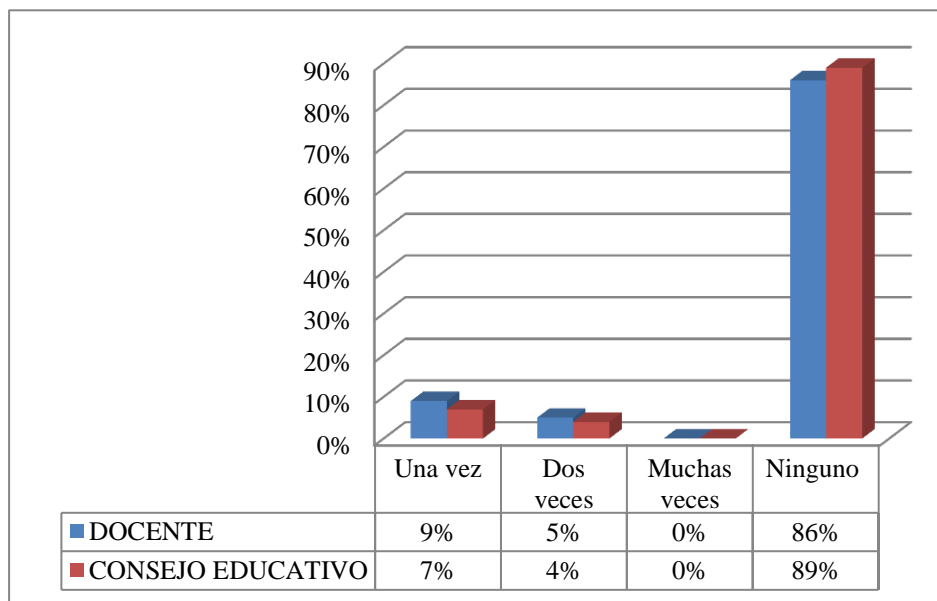
Según la presente investigación una mayoría de los encuestados afirma de acuerdo con su experiencia vivida en la implementación del Proyecto Socioproductivo que no se ha realizado ninguna reformulación a las actividades proyectadas en el plan de acción. Ello, por cierto no necesariamente representa una acertada planificación y una adecuada ejecución de las actividades. Por otro lado algunos manifiestan que fue necesario introducir cambios durante la ejecución de las actividades, como resultado de las evaluaciones realizadas en el proceso. Al respecto según las respuestas complementarias del cuestionario, en estos casos el factor que motivo adoptar medidas correctivas fue la concurrencia de actividades en un mismo periodo de tiempo. En otros casos la necesidad de posponer la actividad, debido a la falta de previsión de los recursos disponibles.

Esta situación refleja que la acción correctiva que se han adoptado en algunas unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva, no



necesariamente obedece a las evaluaciones realizadas en el proceso de ejecución, porque de acuerdo con las respuestas complementarias indican que el motivo principal es el factor tiempo y ello no representa una razón suficiente para introducir cambios en las actividades. Por tanto, se aprecia una debilidad en la gestión de una evaluación planificada y responsable durante la implementación del Proyecto Socioproductivo en las unidades educativas del nivel secundario (gráfica 51).

**Gráfico 51. Reformulación de actividades en el plan de acción del Proyecto Socioproductivo**



#### 4.2.6. Dimensión: Verificación de Resultados del Proyecto Socioproductivo

**Tabla 52. Socialización del resultado obtenido con el Proyecto Socioproductivo en la comunidad educativa**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Feria expositiva en la Unidad Educativa	94	31%	17	38%
Feria expositiva en la Unidad y Red Educativa	201	65%	24	53%
Informe memoria del Proyecto Socioproductivo	12	4%	4	9%
TOTAL	307	100%	45	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

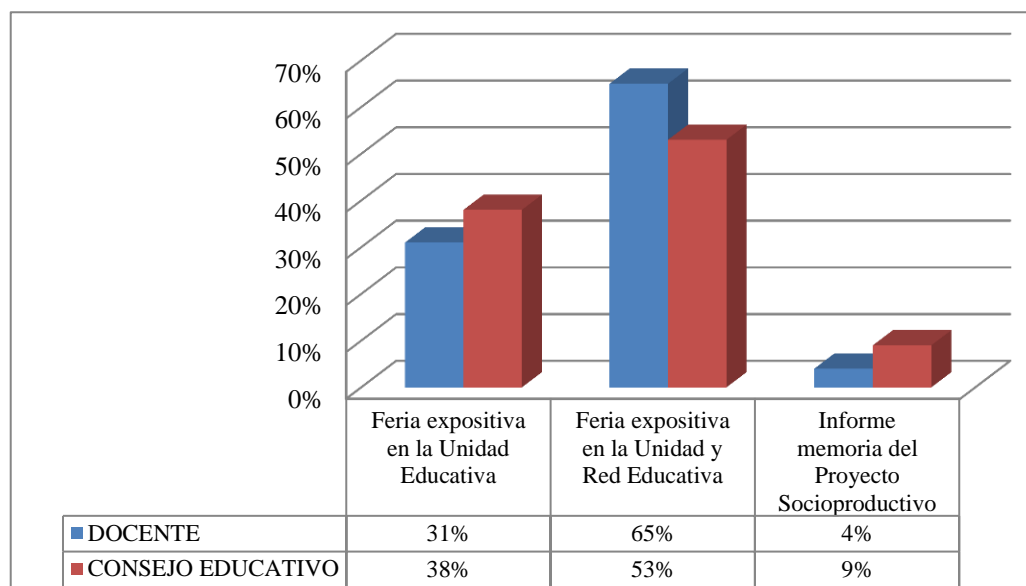
El dato obtenido en la tabla 48 demuestra que el 31% de los docentes y el 38% de los representantes del Consejo Educativo señalan que una feria expositiva al interior de la Unidad Educativa es una buena forma de socializar los resultados obtenidos con el Proyecto Socioproductivo; entre tanto el 65% y el 53% respectivamente afirma que la mejor forma de socializar los resultados es a través de una feria expositiva en la Unidad y Red Educativa; en cambio otros el 4% y el 9% consideran que la elaboración de un informe memoria sobre los resultados del Proyecto Socioproductivo permite una socialización efectiva a la comunidad educativa.

Los resultados que se obtienen con la implementación del Proyecto Socioproductivo, necesariamente tiene que ser socializado a los miembros de la comunidad educativa, el cual según la presente investigación, constata que la mayoría de los docentes y el Consejo Educativo de acuerdo con su experiencia vivida en todo el proceso de implementación, percibe que hasta el momento la mejor forma de socializar el producto obtenido con el Proyecto Socioproductivo, son las ferias que se realizan en primera instancia al interior de cada Unidad Educativa y luego las ferias expositivas desplegadas a nivel de Red Educativa. Porque de acuerdo a las respuestas complementarias del cuestionario, manifiestan que a través de la ferias los padres de familia, los vecinos y la

comunidad educativa se entera de los aprendizajes que genera en los estudiantes la temática del Proyecto Socioproductivo. Por tanto, se deduce que esta forma de socialización de los resultados, es una práctica generalizada en cada Red Educativa del Distrito El Alto 2 de la ciudad de El Alto.

La tendencia adoptada para la socialización de los resultados del Proyecto Socioproductivo, en las unidades educativas del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva está reflejada en el gráfico 52.

**Gráfico 52. Socialización del resultado obtenido con el Proyecto Socioproductivo en la comunidad educativa**



**Tabla 53. Motivación para realizar la sistematización de una experiencia pedagógica del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE	
	FRECUENCIA	%
Sí	12	4%
A veces	102	33%
No	193	63%
TOTAL	307	100%

FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente.

Los datos de la tabla 53 indican que un reducido 4% de los docentes, se sienten motivados para realizar una sistematización de la experiencia pedagógica más sobresaliente del Proyecto Socioproductivo; entre tanto el 33% señala que a veces existe motivación al respecto en su Unidad Educativa; mientras una gran mayoría el 63% manifiesta que no se promueve un escenario de motivación para que cada Docente realice una sistematización de la práctica pedagógica en su establecimiento educativo.

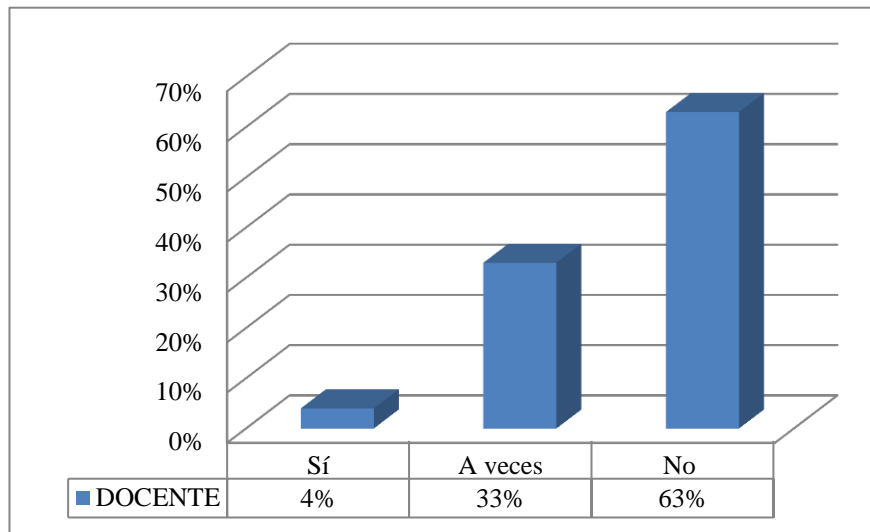
De acuerdo con los resultados de la investigación, en una gran mayoría de los establecimientos educativos del nivel de Educación Secundaria Comunitaria Productiva los docentes no realizan una sistematización de las experiencias pedagógicas que han desplegado a través del desarrollo curricular en articulación con el Proyecto Socioproductivo. Otros en cambio una tercera parte afirma que en alguna ocasión se siente motivado para emprender una sistematización de su práctica pedagógica. Entonces bajo este panorama se deduce que las recomendaciones del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, con respecto a la realización de una sistematización, no se ha convertido en una práctica habitual para el Docente. Por ende, se identifica que en la implementación del Proyecto Socioproductivo existe una debilidad en cuanto al aporte sustancial con experiencias innovadoras al modelo educativo.

Por otro lado, si bien es cierto que un administrador educativo debe mantener motivado al Personal Docente en todo el proceso de implementación del proyecto, el cual en este caso no es una constante según las afirmaciones del profesorado. Esto desnuda dos

dificultades; primero, existe una debilidad en cuanto a la participación activa y comprometida de la comunidad educativa en la ejecución de actividades del Proyecto Socioproductivo; y segundo la autoridad educativa no logra mantener una conjunción del esfuerzo de la comunidad educativa, debido a la ausencia de una motivación constante. Sin embargo, ello no justifica que el Personal Docente no haya adoptado la sistematización como una práctica habitual de su trabajo pedagógico en la actual coyuntura de la revolución, democrática y cultural de la educación.

La sistematización de una experiencia pedagógica del Proyecto Socioproductivo, queda reflejado en el gráfico 53.

**Gráfico 53. Motivación para realizar la sistematización de una experiencia pedagógica del Proyecto Socioproductivo**



**Tabla 54. Redacción de un documento memoria sobre las experiencias vividas con la implementación del Proyecto Socioproductivo**

RESPUESTAS	DOCENTE		CONSEJO EDUCATIVO	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Si	24	8%	3	7%
No	283	92%	42	93%
TOTAL	307	100%	45	100%

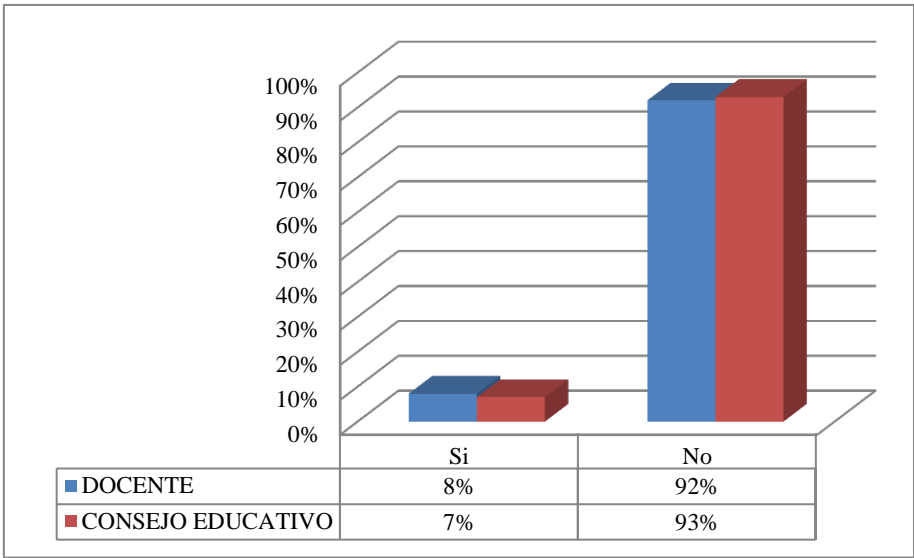
FUENTE: Elaboración propia con datos del cuestionario para el Docente y Consejo Educativo.

En la tabla 54 se observa que un reducido 8% de los docentes y el 7% de los representantes del Consejo Educativo afirman que las experiencias vividas con la implementación del Proyecto Socioproductivo, es plasmado en un documento memoria; en cambio una gran mayoría el 92% y el 93% respectivamente manifiestan que no se realiza la redacción del mencionado documento al culminar la gestión escolar.

El resultado de la investigación demuestra de forma alarmante que no hay la costumbre de plasmar en un documento memoria todo el proceso de la implementación del Proyecto Socioproductivo en los establecimientos educativos del nivel secundario. En este contexto se infiere que hay la ausencia de un análisis y reflexión sobre la experiencia vivida en el transcurso de la implementación. Este hecho precisamente es corroborado por los datos de la tabla cuarenta y uno y la tabla cuarenta y dos, en el que se evidencia la carencia de indicadores de evaluación y el empleo de instrumentos técnicos para el registro responsable de los resultados en la ejecución de actividades. También esto implica que en las unidades educativas del nivel secundario, no se ha desarrollado una cultura para realizar el registro de las dificultades que se han detectado y la forma como se ha superado en el transcurso de la implementación del Proyecto Socioproductivo. Asimismo, se deduce que en la comunidad educativa no se promueve el ordenamiento, el análisis e interpretación crítica de los resultados que se han logrado. Ello limita una comprensión cabal del impacto y los cambios producidos con la implementación del Proyecto Socioproductivo.

En estas condiciones el esfuerzo desplegado por la comunidad educativa en la implementación del Proyecto Socioproductivo queda minimizado, debido a la inexistencia de un documento memoria que sirva de referencia para mejorar la experiencia vivida y sortear dificultades en la gestión escolar del año siguiente, cuando se pretenda implementar un nuevo Proyecto Socioproductivo con otra temática para atender una problemática o potencial productivo en la comunidad educativa y así optimizar su implementación efectiva. La realización de la redacción de un documento memoria sobre el Proyecto Socioproductivo está ilustrado en el gráfico 54.

**Gráfico 54. Redacción de un documento memoria sobre las experiencias vividas con la implementación del Proyecto Socioproductivo**



#### **4.2.7. Síntesis del Análisis e Interpretación - Docentes y Consejo Educativo**

En cuanto al análisis de las características del seguimiento y evaluación que el administrador educativo ha desplegado durante la implementación del Proyecto Socioproductivo, se deduce el cumplimiento de una función que no ha sido planificada, ni previsto de manera concertada en la comunidad educativa. Porque la opinión de los docentes y representantes del Consejo Educativo, así lo confirman en las unidades educativas fiscales del nivel de educación secundaria comunitaria productiva. Por lo cual esa aseveración permite inferir que el administrador educativo realiza una gestión de trabajo incompleto durante la implementación del Proyecto Socioproductivo.

Al respecto los resultados de la presente investigación demuestran que en los establecimientos educativos del nivel secundario, si bien, las actividades pedagógicas en cuanto al desarrollo curricular, durante la gestión escolar están organizadas en base a un Proyecto Socioproductivo. Sin embargo, su elaboración adolece de procedimientos adecuados en su planificación. La mayoría de los docentes y representantes de padres de familia, coinciden al momento de manifestar que para la elaboración del Proyecto Socioproductivo, no se ha conformado el Comité de Gestión y que la planificación se realiza al amparo de la buena voluntad de los mismos. En este propósito se evidencia que en la mayoría de las unidades educativas el tiempo dedicado a la planificación inicial del Proyecto Socioproductivo es maratónico que no permite la realización de un diagnóstico detallado. Del mismo modo se constata la repetencia de la temática sin mayor justificación que la necesidad de mejorar en el tiempo, pero en la mayoría de los casos es por la premura de abreviar el tiempo en la etapa de planificación del Proyecto Socioproductivo. Por esta razón se deduce que en los establecimientos fiscales de secundaria, solamente se opta en atender temáticas referidas a necesidades y problemas de la coyuntura, dejando de lado el abordaje de la vocación y potencialidad productiva de su región.



El tema del financiamiento de las actividades del Proyecto Socioproductivo, según los resultados de la investigación, en su generalidad es cubierto con el aporte compartido de los padres de familia y los docentes, debido precisamente a la virtud de las temáticas que se abordan con el proyecto, los cuales en su mayoría solamente demandan material escolar y de escritorio en la etapa de la ejecución del mismo. Al respecto este proceso de implementación demanda a las maestras y maestros de cada área de saberes y conocimientos una práctica pedagógica, dinámica e innovadora a través del desarrollo curricular en el aula. El cual, conforme a los resultados de la investigación adolece de un asesoramiento oportuno en sitio. En cuanto a la planificación del plan de desarrollo curricular, que refleje la articulación de los contenidos con la temática del Proyecto Socioproductivo. Por tanto, lo anterior representa una debilidad, a raíz de un escaso acompañamiento del gestor educativo al proceso de enseñanza-aprendizaje, desplegado por la Maestra y el Maestro en el aula, con los estudiantes.

Respecto a la determinación del cronograma de evaluación del Proyecto Socioproductivo, esta se encuentra supeditada mayormente a las decisiones del administrador educativo de acuerdo a lo que manifiestan los docentes y la mayoría de los representantes del Consejo Educativo, entre tanto, otros representantes de padres de familia afirman que desconocen su existencia. Por lo que se infiere una ausencia en la participación de los padres de familia al respecto y que la socialización del Proyecto Socioproductivo se realiza de manera soslayada en la comunidad educativa, porque no logra su finalidad de transmitir información de los resultados de la planificación de manera oportuna. No obstante, pese a los inconvenientes se constata la adopción de la estrategia metodológica del Proyecto Socioproductivo en los establecimientos educativos del nivel de educación secundaria comunitaria productiva del sector fiscal.

En lo que se refiere a la fase de ejecución de las actividades que se han programado, los resultados de la investigación demuestran que el seguimiento del Proyecto Socioproductivo, adolece de una planificación responsable que permita una intervención eficiente, orientado a conseguir resultados óptimos. En principio los docentes y padres

de familia, coinciden al manifestar que no conocen las virtudes de una línea base de indicadores, asimismo expresan que en la etapa de planificación no han participado en la formulación de indicadores cuantitativos y cualitativos que sirva de guía en la evaluación de resultados. A ello se suma el descuido en el diseño y selección de los instrumentos técnicos de manera concertada para el registro respectivo de los resultados de manera oportuna en la etapa de seguimiento. Ya que precisamente se detecta un asesoramiento mínimo al Plantel Docente en cuanto a la articulación del plan de desarrollo curricular con el Proyecto Socioproductivo.

En vista de que la instancia del Comité de Gestión no ha sido conformada en la mayoría de las unidades educativas, el administrador educativo se encuentra solo en la fase de seguimiento y con la consecuente responsabilidad de que debe asumir los resultados positivos o negativos de la implementación del Proyecto Socioproductivo. En estas circunstancias no realiza un acompañamiento efectivo al Personal Docente en el proceso del desarrollo curricular. Persiste todavía en algunos casos la visita sorpresa a las aulas, como única forma de realizar el seguimiento a la ejecución de actividades del plan de acción. Porque precisamente desde un principio no ha involucrado a la comunidad educativa en una planificación concertada para el seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo.

Este panorama de acuerdo con la investigación se traduce en una aplicación parcial de las dimensiones de evaluación, ya que se constata el descuido de una evaluación organizada y consecuente al inicio, durante y al finalizar la implementación del Proyecto Socioproductivo. En su lugar se evidencia la realización de una evaluación de resultados, en un único momento, solamente al final de la gestión escolar. Esta situación es corroborada por los docentes y representantes del Consejo Educativo, porque manifiestan que en la evaluación del objetivo logrado no se verifica con los resultados previstos en el Proyecto Socioproductivo. Por ende a falta de una verificación responsable de resultados a partir de un registro de las dificultades y desaciertos, así como logros, el administrador educativo se encuentra limitado de información que le

permita tomar una decisión acertada, en cuanto a la necesidad de adoptar o no una medida correctiva en el proceso de ejecución del Proyecto Socioproductivo.

El tema referido a la redacción de un documento memoria que retrate las experiencias vividas por la comunidad educativa en la implementación del Proyecto Socioproductivo, queda todavía pendiente de acuerdo a la opinión de los respondientes. Porque en el análisis e interpretación de los datos, se ha constatado, que la sistematización de las experiencias pedagógicas más sobresalientes desarrolladas con el proyecto, no es una práctica habitual entre los docentes, debido precisamente a los factores de organización, tiempo, motivación y asesoría en la etapa de seguimiento.

# CAPÍTULO V

## PROPUESTA

**CAPITULO V**  
**PROPUESTA**  
**LINEAMIENTOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL**  
**PROYECTO SOCIOPRODUCTIVO**

**5.1. Introducción**

Como parte de la elaboración del Proyecto Socioproductivo orientado hacia el logro de resultados claros y sostenibles, es necesario desarrollar e implementar sistemas de toma de decisiones basados en evidencia y aprendizaje. Por lo cual, la propuesta de lineamientos son el primer paso y la base sobre la cual descansa el componente de seguimiento, evaluación y gestión de la evidencia, referida a la estrategia metodológica del Proyecto Socioproductivo. Estos lineamientos tienen por finalidad establecer y guiar las acciones del gestor educativo en la función de seguimiento, evaluación y gestión en la implementación del Proyecto Socioproductivo.

Al respecto, la presente propuesta está concebida con la intención de promover el desarrollo de la cultura de seguimiento, evaluación y sistematización, así como una gestión orientada al logro de resultados, con una mayor efectividad en términos de eficacia y eficiencia, en las unidades educativas del nivel de educación secundaria comunitaria productiva.

Entonces, como parte integral del diseño de los lineamientos, se ha incorporado conocimientos y experiencias extractadas de autores nacionales como internacionales, pero también la propia experiencia personal, por ende, a partir de las cuales se han logrado extraer lecciones valiosas que ayudarán en la consolidación del Seguimiento y Evaluación, en la etapa de elaboración y ejecución de actividades del Proyecto Socioproductivo y al uso de las evidencias como lección aprendida para la implementación de futuros proyectos en las unidades educativas del subsistema de educación regular.

## **5.2. Finalidad**

La presente directiva tiene por finalidad establecer los lineamientos para el seguimiento, evaluación y gestión de los resultados, como evidencia de la implementación del Proyecto Socioproductivo.

## **5.3. Objetivo**

Definir los procedimientos para el seguimiento, evaluación y gestión de la evidencia durante la implementación del Proyecto Socioproductivo en las unidades educativas del subsistema de educación regular.

## **5.4. Estructura de los Lineamientos para el Seguimiento y Evaluación del Proyecto Socioproductivo**

Es importante puntualizar que un Proyecto Socioproductivo, por sí sólo, no garantiza el logro del objetivo. El antecedente y la experiencia al respecto, demuestra que la elaboración del Proyecto Socioproductivo, sin un plan de seguimiento, evaluación y sistematización se queda solamente en buenas intenciones. Conforme con esta afirmación Ayarde N. y Tárrega A. (2000) manifiestan que “el seguimiento, la evaluación y la sistematización de experiencias educativas tienen gran importancia ya que permiten establecer si las acciones que se realizan están encaminadas al logro de objetivos institucionales” (p. 74).

En ese comprendido la presente propuesta está sustentada en la siguiente estructura.

Evaluación inicial del Proyecto Socioproductivo

- ❖ Estructuración de la línea base de indicadores

Evaluación de proceso del Proyecto Socioproductivo

- ❖ Técnica y selección de instrumentos para la recogida de datos
- ❖ Cronograma de seguimiento
- ❖ Realización del seguimiento
- ❖ Registro de resultados de cada actividad

## Evaluación de Resultados del Proyecto Socioproductivo

- ❖ Organización y la estructura de la evaluación
- ❖ Sistematización en un documento final del Proyecto Socioproductivo

### **5.4.1. Evaluación Inicial del Proyecto Socioproductivo**

#### **5.4.1.1. Estructuración de la Línea Base de Indicadores**

El gestor educativo debe establecer la línea base de indicadores para conocer la información concreta de la situación en el momento de iniciarse las acciones planeadas en un proyecto. La finalidad es describir la situación inicial de la población objetivo y la temática atendida con el Proyecto Socioproductivo, así como del contexto de la comunidad educativa, a los efectos de que esta información pueda compararse con mediciones posteriores y de esta manera evaluar objetivamente la magnitud de los cambios logrados en virtud de la implementación de un Proyecto Socioproductivo, al mismo tiempo, es un instrumento esencial que coadyuva en la mejora de los procesos de gestión durante el calendario escolar y en la toma de decisiones, referente al ámbito de una Unidad Educativa del subsistema de educación regular.

Para el levantamiento de la línea base es necesario enmarcarse en tres procesos amplios; primero la determinación del marco muestral, seguidamente la especificación de los objetivos del Proyecto Socioproductivo, luego establecer las formas de almacenamiento y análisis de los datos. En virtud de que una línea de base, esencialmente, debe estar constituida por los valores de un conjunto de indicadores directamente relacionados a los objetivos y resultados esperados de un plan de acción, es que representan la primera evaluación de la situación en que se encuentra la temática atendida y la población beneficiaria o, extensivamente la comunidad educativa en torno a la necesidad, problema, vocación o potencialidad productiva que se tiene programado abordar con la implementación del Proyecto Socioproductivo.

En este escenario la contraparte de una línea de base es la línea de salida, que muestra el valor de los mismos indicadores luego de concluida la implementación del Proyecto Socioproductivo. Por lo cual, la comparación de la línea de base con la línea de salida, se constituye en referente base para la cuantificación del impacto, en términos de cambio observable en la realidad de la comunidad educativa, gracias al producto logrado.

Entonces, el estudio de la línea base tiene que ser realizado desde la determinación del ámbito de estudio hasta la redacción del informe final para lo cual se identifica un proceso de 10 etapas o pasos que se resume del siguiente modo:

Paso 1: Determinación del ámbito y la temática abordada: Síntesis y diagnóstico

Paso 2: Identificación de los objetivos.

Paso 3: Determinación del marco muestral.

Paso 4: Diseño del cuestionario.

Paso 5: Prueba piloto del cuestionario.

Paso 6: Realización del trabajo de campo.

Paso 7: Construcción de la base de datos.

Paso 8: Análisis de datos.

Paso 9: Diseño de estructura de indicadores.

Paso 10: Redacción del informe final.

## **5.4.2. Evaluación de Proceso del Proyecto Socioproductivo**

### **5.4.2.1. La Técnica y Selección de Instrumentos para la Recogida de Datos**

Es necesario tomar en cuenta una serie de instrumentos para valorar los diferentes ámbitos y dimensiones del Proyecto Socioproductivo, que se fundamentan siempre en la información significativa que se obtiene con la recogida de datos. Sin embargo esta propuesta puede ser enriquecido desde la experiencia del gestor educativo y la práctica desarrollada con los demás actores de la comunidad educativa, puesto que la participación de los mismos en la construcción y selección de los instrumentos a utilizar,



es fundamental para asegurar el compromiso colectivo por los resultados positivos o negativos que se logran con la implementación del Proyecto Socioproductivo.

Entonces, mediante una serie de técnicas cuantitativas y cualitativas complementarias se obtiene la información necesaria, seguidamente se ordena, luego se sistematiza y procesa para documentar el desarrollo del Proyecto Socioproductivo. Las técnicas de uso frecuente que se pueden adoptar son:

#### **Técnica Cuantitativa**

- La entrevista estructurada o semiestructurada.
- La encuesta.
- El análisis estadístico.
- El test.
- La escala para medir actitudes y opiniones.
- Otros.

#### **Técnica Cualitativa**

- La observación directa o participante.
- Entrevista en profundidad.
- Juicio de expertos.
- El análisis de la documentación.
- Entrevista a informantes clave.
- Historia de vida.
- Reuniones de grupo.
- Otros.

El gestor educativo para organizar la información que se genera durante la implementación del Proyecto Socioproductivo, debe recurrir a instrumentos que faciliten el acercamiento y relacionamiento con los diferentes actores sociales de la comunidad educativa. Estos instrumentos iniciales pueden ser la hoja de observación, el diario de campo o el anecdotario. Los instrumentos que orienten el accionar del gestor educativo pueden ser el calendario de la gestión escolar, hoja de invitación, la bitácora, fichas de observación y seguimiento, así como otros que sea por conveniente.

Los instrumentos de registro de los datos, se han de elaborar una vez que se haya establecido los indicadores. Es preciso elaborar los registros considerados imprescindibles, procurar que sean muy prácticos y fáciles de utilizar. Entonces el criterio que debe seguir el gestor educativo para guiar la selección de los instrumentos de seguimiento, acompañamiento, apoyo y valoración del proceso de implementación del Proyecto Socioproductivo, deben tener la virtud para identificar desde el inicio y durante el proceso, las dificultades y logros, en cuanto al relacionamiento de los

diferentes estamentos durante el desarrollo de las actividades, pero también para constatar su participación, grado de compromiso y el ámbito transformado con la temática del Proyecto Socioproductivo.

#### **5.4.2.2. Cronograma de Seguimiento**

Para realizar un seguimiento y evaluación responsable de las actividades referidas a la implementación del Proyecto Socioproductivo, se debe establecer un cronograma, en el cual debe estar indicado con toda claridad la actividad, el tiempo y el responsable de cada actividad para verificar en cada momento de la ejecución los resultados y producto logrado con el desarrollo de las actividades desde el principio de la elaboración del Proyecto Socioproductivo, la ejecución del plan de acción hasta la valoración y sistematización de los resultados en una memoria final del proyecto. Entonces debe contemplar las fechas de inicio y finalización de las distintas fases de su ejecución, de manera que se pueda detectar el progreso y las dificultades del proyecto.

Algunos ejemplos de representaciones del Cronograma del Proyecto Socioproductivo que se debe utilizar son; la Lista de actividades; el Diagrama de barras; el Diagrama de red y otros que se acomoden a la temática del proyecto.

#### **5.4.2.3. Realización del Seguimiento**

El seguimiento es una herramienta de gestión para registrar el avance de la implementación del Proyecto Socioproductivo en su etapa de ejecución, según la idea básica de comparar los resultados logrados con lo esperado de cada actividad del plan de acción y medir los resultados reales en función de lo previsto. Entonces, el seguimiento es parte integrante de la ejecución de un proyecto y permite verificar el desarrollo de las actividades en forma eficaz y proporciona información sistemática, uniforme y fiable sobre el avance de los mismos. Por lo cual, le ahorra tiempo y trabajo al gestor educativo del Proyecto Socioproductivo y facilita el registro, así como la preparación de los reportes correspondientes. Asimismo, facilita una gestión más

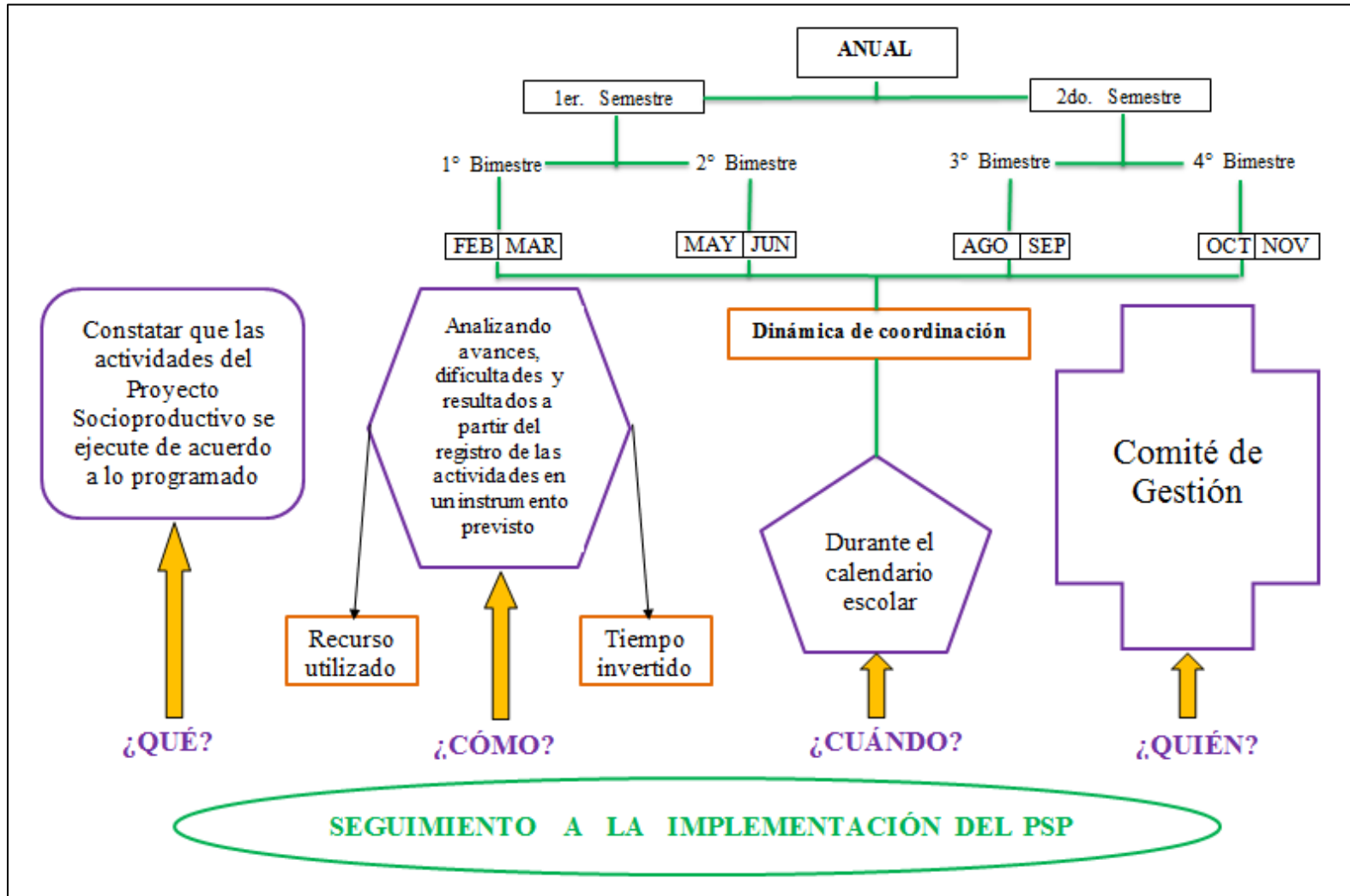
sistemática y manejable. Por lo tanto, el seguimiento debe ser realizado con una mirada retrospectiva, pero también con un punto de vista prospectivo.

En este escenario, el seguimiento resulta muy útil al gestor educativo del Proyecto Socioproductivo por los siguientes motivos:

- Proporciona datos e información para la toma de decisiones sobre las modificaciones que sea necesario hacer al Proyecto Socioproductivo, tales como reajustar la utilización de recursos, modificar la escala de prioridades e introducir actividades nuevas. Con esta acción se da mayor flexibilidad y agilidad a la gestión en la implementación del proyecto.
- Facilita al gestor educativo para que:
  - Exponga los resultados del Proyecto Socioproductivo, como parte de una socialización responsable al inicio y al final de la implementación.
  - Explique a la comunidad educativa lo que sucede en el proyecto y por qué se logran o no los resultados esperados.
  - Presente argumentos en favor de los ajustes o cambios necesarios.
  - Prepare informes de progreso y resultado logrado.
  - Promueva la sistematización de la experiencia educativa.
- Permite mejores oportunidades para gestionar y ofrecer un servicio educativo responsable a la comunidad educativa, porque el efecto sobre la misma se analiza en forma reiterada.

Por tanto, para guiar un adecuado seguimiento y evaluación de todo el proceso, se propone el siguiente modelo para la verificación de la ejecución del Proyecto Socioproductivo. (Figura 2)

**FIGURA 2. Seguimiento del Proyecto Socioproductivo (PSP)**



Fuente: Elaboración propia.

#### **5.4.2.4. Registro de Resultados de cada Actividad**

El gestor educativo tiene que asegurar que el registro de los resultados logrados en una actividad del plan de acción sea realizado con todo esmero y formalidad, por el responsable del mismo, según el cronograma establecido en la planificación. Para lo cual debe utilizar los instrumentos previstos para el efecto. Entonces, el registro consiste en retratar, tal cual suceden los hechos en la realidad durante el desarrollo de las actividades del Proyecto Socioproductivo.

#### **5.4.3. Evaluación de Resultados del Proyecto Socioproductivo**

##### **5.4.3.1. Organización y la Estructura de la Evaluación**

El gestor educativo necesita y debe tomar en cuenta las distintas herramientas analíticas para evaluar el Proyecto Socioproductivo en cada fase de su implementación. Además debe organizar y establecer los mecanismos y los sistemas de funcionamiento. Entonces para este propósito es necesario considerar las tres dimensiones que caracterizan a la evaluación como una parte inseparable de todo proceso evaluativo. Por tanto, las acciones inmediatas que debe realizarse en cada dimensión es:

Evaluación diagnóstica. Para recoger información relacionada con la situación en la que se encuentra los diferentes aspectos de la temática del Proyecto Socioproductivo. Para este propósito las técnicas disponibles son las entrevistas, reuniones con la comunidad, grupos focales, la encuesta y el análisis mediante el árbol de problemas.

Evaluación de proceso. Para conseguir que el objetivo del Proyecto Socioproductivo se logre de acuerdo a la expectativa proyectada por los actores sociales de la comunidad educativa en la etapa de planificación. Por lo que es necesario que este tipo de evaluación esté presente en el desarrollo de todas las actividades del plan de acción, porque su propósito esencial es generar información relevante y oportuna, así se garantiza que las acciones se realicen conforme a los resultados y producto que se espera lograr, con el objetivo. Asimismo, en esta fase se valoran los datos recogidos, se

analizan los indicadores, se valora la marcha del proceso y si fuera necesario, se introducen las correcciones que se requieran. También se debe concretar los mecanismos y la forma de socialización de los resultados de la evaluación de proceso, en términos de cuando, cómo y a quién se comunicará el producto logrado. Con esta finalidad la técnica que debe utilizarse es la observación directa para comprender la realidad; la entrevista para registrar testimonios; el registro anecdótico para evaluar el acompañamiento realizado al desarrollo curricular en el salón de clases y otros según la temática del Proyecto Socioproductivo.

Evaluación de resultados. Para realizar el análisis y reflexión sobre los logros y dificultades que se presentan en la ejecución del Proyecto Socioproductivo, tanto en el aspecto cuantitativo como cualitativo. Ello con el propósito de organizar la información sobre la cantidad y calidad de resultados o producto. La evaluación de resultados se tiene que realizar cada vez que concluye una actividad, al final de cada bimestre y al final de la ejecución del Proyecto Socioproductivo. En el aspecto pedagógico para realizar esta actividad evaluativa se tiene que recurrir a la lista de cotejo, el plan de desarrollo curricular del Profesor para verificar la articulación del contenido de las diferentes áreas de saberes y conocimientos, con las actividades del Proyecto Socioproductivo.

Entonces para la evaluación de resultados se tiene un proceso metodológico, consistente en cuatro fases:

**Fase 1: Verificación del resultado.** Se trata de comprobar los resultados de manera exacta y objetiva, sin realizar juicio de valor. Luego con esa información se debe analizar el resultado o producto logrado.

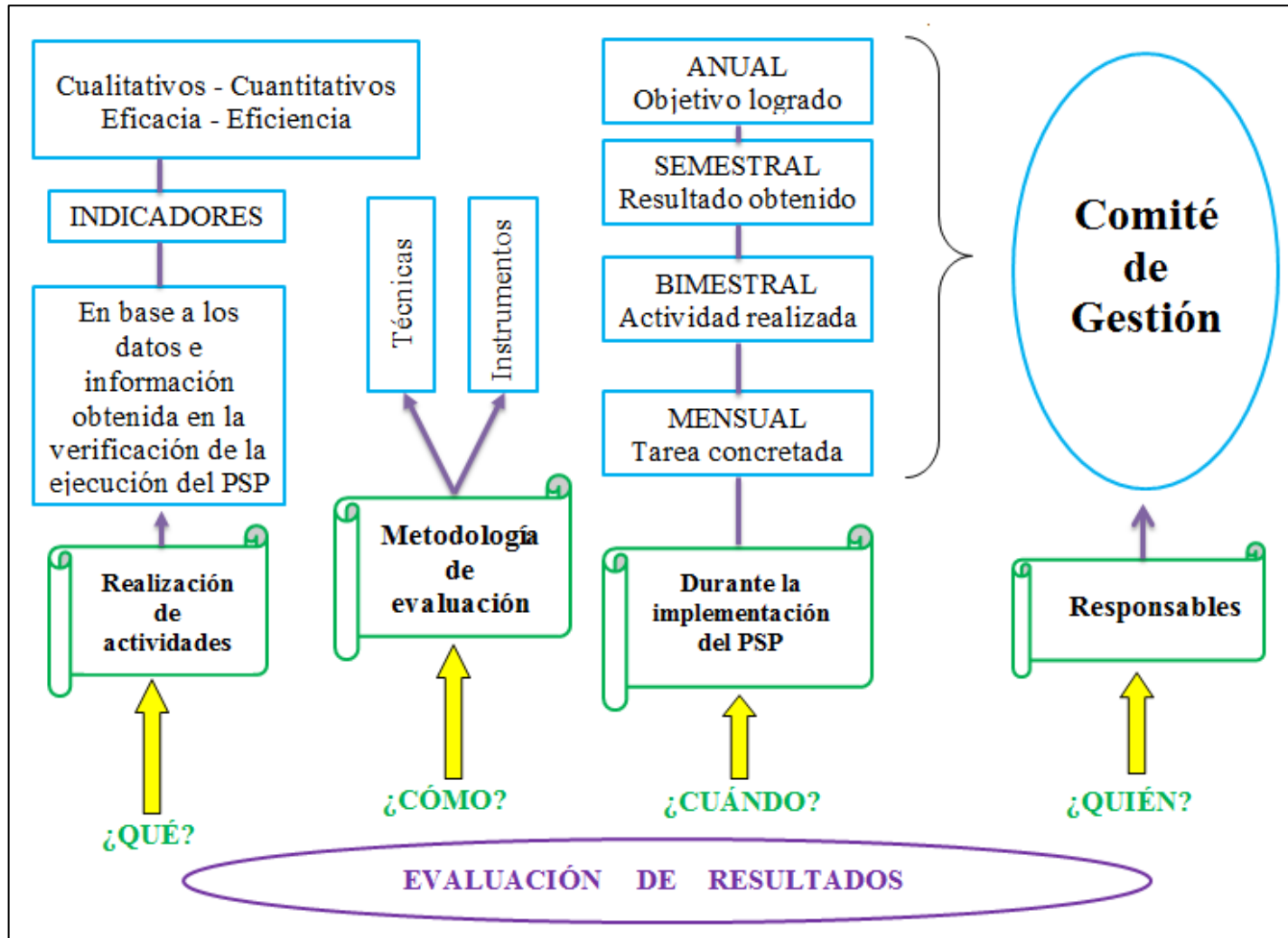
**Fase 2: Comparación del resultado real con lo previsto.** Es necesario comparar el resultado o producto logrado en la realidad, con lo que se tenía previsto conseguir. Esa comparación tiene que ser de manera objetiva, sin caer en la explicación del porqué de los posibles desajustes.

**Fase 3: Análisis del resultado o producto.** Se debe intentar explicar las razones o los factores que provocan las desviaciones de las actividades o procedimientos de acuerdo con lo previsto y con lo que se logró en la realidad. Entonces para corregir los desajustes o desfase identificado se planteara las recomendaciones o sugerencias para superar la dificultad identificada.

**Fase 4: Acción correctiva.** Consiste en adoptar las medidas correspondientes para introducir los ajustes o las reorientaciones que sean necesarios. En otro caso se extraerán las lecciones aprendidas como conclusión y se debe dar continuidad al desarrollo de las actividades programadas.

Entonces, para guiar un adecuado seguimiento y evaluación en el proceso de implementación del Proyecto Socioproductivo, se propone el siguiente modelo para la evaluación de resultados o producto. (Figura 3)

**FIGURA 3. Evaluación del Proyecto Socioproductivo (PSP)**



Fuente: Elaboración propia.



#### **5.4.3.2. Sistematización en un Documento Final del Proyecto Socioproductivo**

Es importante organizar y elaborar toda la información en un documento sistematizado, porque sirve como referente para futuras experiencias educativas, debido a que con esta acción se logra:

- ✓ Optimizar la ejecución de un proyecto. Las lecciones aprendidas durante la formulación y ejecución del Proyecto Socioproductivo permiten a la comunidad educativa, a los beneficiarios y sobre todo al Comité de Gestión, reorganizar, analizar, priorizar e implementar nuevas acciones para mejorar el alcance del proyecto.
- ✓ Producir un conocimiento nuevo. A partir de la recolección, la organización, el análisis e interpretación, expresado en la síntesis del desarrollo curricular que proporciona el intercambio de experiencias pedagógicas entre las maestras y maestros.
- ✓ Desarrollar la capacidad y fortalecer los compromisos de la comunidad educativa. Mientras más participativo y educativo es el proceso de sistematización del Proyecto Socioproductivo, existen mayores oportunidades para que los involucrados adopten y utilicen en el futuro, herramientas metodológicas para reflexionar sobre la experiencia vivida y se animen a evaluarla y mejorarla.
- ✓ Mejorar la coordinación mutua entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Debido a que favorece la instauración de compromisos y la responsabilidad por los resultados y el producto obtenido con cada actividad del Proyecto Socioproductivo.
- ✓ Documentar la experiencia educativa innovadora. Porque sirve como base para la redacción de informes, documentos memoria y artículos sobre la experiencia educativa. Luego este documento pasa a formar un sistema de información, que se

convierte a su vez, en un referente para una próxima implementación del Proyecto Socioproductivo.

- ✓ Coadyuvar en la socialización del Proyecto Socioproductivo. Contar con un documento que refleje las lecciones aprendidas facilita la reflexión y aprendizaje de los miembros de la comunidad educativa.

La redacción de un documento final de culminación del Proyecto Socioproductivo, constituye el último eslabón del seguimiento y el primer paso de la evaluación ex-post del proyecto. Esto es posible a partir de la verificación de resultados o producto, el análisis de resultados y las recomendaciones hechas por el Comité de Gestión. Además deben recoger las observaciones, los comentarios, las opiniones y las sugerencias de los participantes en el desarrollo de las actividades y luego sintetizar en un documento final una vez realizada la explicación y la socialización de resultados o producto logrado con el Proyecto Socioproductivo a toda la comunidad educativa. Este documento tiene que contemplar mínimamente el siguiente contenido:

1. Resumen descriptivo del Proyecto Socioproductivo.
2. Exposición del modelo evaluativo.
3. Síntesis de los resultados o productos.
4. Análisis y discusión de los resultados logrados.
5. Sistematización de la experiencia desarrollada por la Maestra o Maestro en la práctica pedagógica.
6. Conclusión y recomendaciones para un proyecto futuro.

El anexo del documento final debe considerar los siguientes aspectos.

- Plan de desarrollo curricular articulado al Proyecto Socioproductivo.
- Justificación para la continuidad o no de la temática del Proyecto Socioproductivo en la siguiente gestión escolar.
- Efectos y cambios logrados en la realidad de la comunidad educativa.

- Experiencia adquirida en términos de lecciones aprendidas con la implementación del Proyecto Socioproductivo.
- Cuadros y fotografías.

Por lo tanto, se concluye que el objeto de la sistematización es generar conocimiento, a partir de la práctica pedagógica, de la experiencia documentada y extraer lecciones aprendidas que nos permitan mejorar y replicar esa experiencia educativa en otros contextos y aun mejor brinda la posibilidad de optimizar la implementación de un nuevo Proyecto Socioproductivo en la misma Unidad Educativa.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

Conforme a los resultados obtenidos y que son descritos en la presente investigación, se concluye lo siguiente:

En cuanto al objetivo general de la investigación que consistió en analizar las características del seguimiento y evaluación realizado por el administrador educativo durante la implementación de un Proyecto Socioproductivo en las unidades educativas de secundaria del sector público fiscal. Este objetivo trazado al inicio, fue alcanzado porque los resultados finales permiten afirmar que el despliegue realizado por el administrador educativo, quien ocupa el cargo de Director de Unidad Educativa, se caracteriza por una gestión escolar orientado a concretizar el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo a través de una de las acciones, como es la implementación del Proyecto Socioproductivo.

En este propósito se constata que las unidades educativas de secundaria, organizan las actividades escolares de una gestión, orientados por el Proyecto Socioproductivo para un efectivo desarrollo curricular de la práctica pedagógica. Por tanto, esto representa un avance importante en lo que se refiere a la apropiación de este instrumento de planificación. Sin embargo se percibe una participación parcial y organización soslayada en todo el proceso de implementación, porque solamente algunos directores logran conformar el Comité de Gestión y en la mayoría de los casos simplemente esta instancia no existe, lo cual significa que desde el inicio de la planificación la función de seguimiento y evaluación, adolece de una coordinación efectiva.

El esfuerzo desplegado en la etapa de elaboración del Proyecto Socioproductivo según la investigación realizada se caracteriza por el abordaje de temáticas que atienden necesidades y problemáticas identificadas en un proceso de diagnóstico escueto, dejando

pendiente el tema de la vocación y potencialidad productiva de los barrios de la ciudad de El Alto, en el que se encuentra inscrita las unidades educativas del nivel secundario.

El otro elemento importante es la socialización del Proyecto Socioproductivo, como resultado de la planificación colectiva que debe ser conocida por la comunidad educativa en términos de la situación inicial, como punto de partida que se encuentra reflejado en el diagnóstico y la acción adoptada para alcanzar la situación deseada que está plasmada en el objetivo formulado, así como las actividades programadas en el plan de acción y el financiamiento requerido. Este requisito importante para asegurar el compromiso de la comunidad educativa en el proceso de implementación, es descuidado por la gran mayoría de los directores, por lo que se colige que toda la responsabilidad en términos de resultados positivos o negativos, recae en el administrador educativo sin que se lo proponga. Por ende está claro que la esencia de este proceso de implementación del Proyecto Socioproductivo radica en un compromiso y responsabilidad compartida que tiene que ser gestado desde el principio para el regocijo conjunto de la comunidad educativa, por el resultado obtenido.

El seguimiento durante la implementación del Proyecto Socioproductivo, en lo que respecta a la ejecución de las actividades programadas en el plan de acción, carece de una planificación responsable, porque se ha evidenciado que no se establecen indicadores para evaluar el objetivo y el resultado de las actividades, ni se elaboran instrumentos de seguimiento de forma coordinada. En el mejor de los casos, estos dos elementos complementarios son concebidos por el Director de Unidad Educativa. Por tanto este hecho desnuda, una vez más, la participación parcial de la comunidad educativa.

La autoridad educativa designada en la Unidad Educativa por un proceso de institucionalización, en esa delicada e importante misión de encarar el rol transformador de gestor educativo, según lo descrito a lo largo de la investigación, aún no ha logrado plenamente leer e investigar la realidad local, regional y nacional para posicionarse

finalmente frente a ella a través de un conjunto de acciones del proceso educativo. En lo que concierne al tema de gestión técnico pedagógico, existe una debilidad para orientar el desarrollo de procesos pedagógicos curriculares bajo una dinámica de acompañamiento y sobre todo asesoría en el aula, que le permita promover y optimizar la práctica pedagógica de los profesores, mediante el despliegue acertado de los elementos curriculares del plan de desarrollo curricular. En cambio se ha evidenciado que en su labor de gestor educativo, lo que mayor tiempo le demanda es la gestión institucional administrativa, en detrimento de lo técnico pedagógico.

Otro aspecto evidenciado en la presente investigación, es la ausencia de una valoración integral de la implementación del Proyecto Socioproductivo. Los administradores educativos que desempeñan el rol de gestores educativos, descuidan la realización del procedimiento de una evaluación diagnóstica, de proceso y resultados cuando desarrollan la función de seguimiento y evaluación, durante la ejecución de las actividades programadas en el plan de acción. Solamente se concentran en la evaluación de resultados al final de la gestión escolar pero con la precariedad de información, ya que no es recabada en el proceso apropiadamente mediante instrumentos técnicos seleccionados para este fin.

En cuanto al impacto de los resultados en la comunidad educativa, es importante puntualizar que el análisis realizado a la implementación del Proyecto Socioproductivo, en lo que respecta al desarrollo curricular como proceso educativo, representa una concepción fundamental, porque se verifica que el aprendizaje del estudiante en las unidades educativas del nivel secundario, todavía persiste el problema de la educación cognitivista y desarraigada, donde prima claramente la transmisión de información. Ello se puede constatar por las temáticas que se han abordado. La atención a la necesidad o problema identificado casi en todos los casos reporta un producto intangible, por lo cual es difícil visibilizar los cambios o transformaciones generados en la realidad del contexto de la Unidad Educativa y en el mejor de los casos modestamente se manifiesta un cambio de actitud en los miembros de la comunidad educativa.

La investigación realizada también constata una ausencia en cuanto a la sistematización de experiencias pedagógicas innovadoras, respecto al proceso enseñanza-aprendizaje que resulta de la implementación del Proyecto Socioproductivo. Ello acontece, porque en las unidades educativas del nivel secundario no se han instaurado las comunidades de producción y transformación educativa, y si existía esta instancia en la etapa del Programa de Formación Complementaria de Maestras y Maestros (PROFOCOM), ello no goza de continuidad actualmente en las unidades educativas del nivel secundario para que la sistematización de experiencias sea una práctica habitual. Solamente se tiene algunas iniciativas individuales de maestras y maestros que participan en ferias convocadas por las autoridades del ramo educativo. Asimismo la redacción de un documento memoria referido al proceso vivido por la comunidad educativa en la implementación del Proyecto Socioproductivo está ausente en la mayoría de las unidades educativas. Lo más cercano que se puede evidenciar es un informe final de gestión escolar.

Entonces, la característica encontrada en la realidad de las unidades educativas permite aseverar que un buen Proyecto Socioproductivo, no se garantiza por si solo resultados óptimos, es necesario que en la fase de ejecución se realice un seguimiento y evaluación de forma planificada y coordinada con los miembros de la comunidad educativa. Pero también la actuación del gestor educativo en esta etapa, debe estar acorde a los adelantos de la ciencia y tecnología que están al servicio de la administración educativa.

Finalmente, los resultados del presente estudio permite concluir que la hipótesis de investigación  $H_1$ : “El administrador educativo realiza un deficiente seguimiento y evaluación en la implementación del Proyecto Socioproductivo, durante una gestión escolar en las unidades educativas de secundaria publica fiscal del Distrito Educativo El Alto 2”, planteado al inicio de la investigación se confirma, porque las características descritas al respecto confirman que esta función administrativa de seguimiento y evaluación, desarrollada en las etapas de planificación y ejecución del Proyecto Socioproductivo, por el gestor educativo adolece de una acción decidida y



comprometida, debido precisamente a la ausencia de una planificación coordinada en la comunidad educativa para la fase de seguimiento y evaluación.

## **6.2. Recomendaciones**

En vista de que en el siguiente lustro continúa la consolidación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo a través de la implementación de los Proyectos Socioproductivos, como una estrategia metodológica para desarrollar procesos curriculares en las unidades educativas del nivel secundario, es pertinente hacer las siguientes recomendaciones:

El consejo inicial para el gestor educativo en la actual revolución educativa cultural y democrática, es adoptar un posicionamiento crítico frente a la realidad política, económica, cultural y social para que su acción coadyuve en la plena participación de la comunidad educativa durante la implementación del Proyecto Socioproductivo.

Para las acciones desplegadas por el gestor educativo en la elaboración, así como en el seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo, se recomienda realizar una lectura participativa de la realidad. Además prever que la temática abordada este articulado al Plan Estratégico Institucional (PEI) del Ministerio de Educación y al Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) o mínimamente relacionado al Plan de Desarrollo Municipal (PDM). Eso significa que las directoras y los directores deben reorientar el esfuerzo de la comunidad educativa hacia la atención de temas que permitan promover la vocación referida a alguna actividad económica o productiva por inclinación natural y mejor aún proponerse el reto de implementar el bachillerato técnico humanístico en la Unidad Educativa de educación secundaria, haciendo frente y superando todo los factores condicionantes que se presentan en este propósito.

Para superar la participación parcial se sugiere a la Directora y el Director, que en su rol transformador de gestor educativo previamente inicie una campaña de sensibilización, con cada estamento de la comunidad educativa al principio y durante el calendario

escolar, explicando los elementos centrales de la articulación del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo con el Plan de Desarrollo Económico y Social, centrándose en la necesidad de superar de manera responsable el aislamiento de las actividades escolares, mediante el desarrollo de una educación relacionada con la realidad de la comunidad. Pero sobre todo debe puntualizar el sentido que tiene la implementación del Proyecto Socioproductivo, como estrategia metodológica para desarrollar procesos curriculares de la práctica pedagógica que realiza la Maestra y el Maestro en el aula.

Se sugiere que las acciones de organización deben estar orientadas a superar la planificación escueta, mediante el establecimiento de una coordinación efectiva con los actores sociales de cada estamento de la comunidad educativa desde la etapa de elaboración del Proyecto Socioproductivo, hasta la etapa de seguimiento y evaluación durante la ejecución del mismo. Esto implica entre otros aspectos conformar el comité de gestión, socializar los resultados de la planificación y sistematizar la experiencia educativa, vivida en la implementación del Proyecto Socioproductivo.

Se recomienda que mediante un esfuerzo conjunto en las unidades educativas del nivel secundario se establezca la línea base de indicadores, acompañado de una selección y construcción de instrumentos técnicos de forma participativa.

Una vez elaborado el Proyecto Socioproductivo, el reto mayor consiste en gestionar la ejecución de las actividades programadas en el plan de acción para obtener resultados óptimos. Para ello, se recomienda impulsar con esmero y dedicación el desarrollo de actividades y tareas, combinando la flexibilidad con la rigurosidad y marcar la exigencia necesaria para el cumplimiento de lo planificado.

En la realización de la actividad de seguimiento del Proyecto Socioproductivo, se recomienda adoptar una actitud asertiva frente a los inconvenientes que se suscitan y el poder injusto que suele distraer la atención. De manera especial concentrar los esfuerzos en la gestión curricular para orientar, guiar y canalizar la actuación de docentes, padres

de familia, estudiantes, instituciones y organizaciones sociales del entorno por ser considerados parte de la gestión educativa comunitaria y por tanto, corresponsables del cambio y transformación educativa.

En cuanto a la valoración de los resultados del Proyecto Socioproductivo, se recomienda a las directoras y directores que las actividades proyectadas en el plan de acción deben ser evaluadas a través de las tres dimensiones que la caracterizan; la evaluación diagnóstica para constatar el estado inicial de la realidad que se quiere transformar con el proyecto; la evaluación de proceso para identificar los aciertos y a la vez conocer los desaciertos que se presentan en la toma de decisiones durante el desarrollo de actividades; la evaluación de resultados para determinar la cantidad de objetivos alcanzados y la calidad de los mismos en base a indicadores de eficacia y eficiencia. Por tanto, bajo este enfoque la evaluación realizada a la implementación del Proyecto Socioproductivo, se constituirá en un procedimiento integral.

A las maestras y maestros de las diferentes áreas en los cuatro campos de saberes y conocimientos del nivel de educación secundaria, se recomienda afianzar el compromiso en la articulación del Proyecto Socioproductivo, con el desarrollo curricular en el aula a través de una sistematización de experiencias innovadoras y apropiarse de ella como una práctica habitual del trabajo pedagógico.

Si bien el esfuerzo realizado por lograr la participación del padre de familia en las actividades educativas de su hijo es parcial y algo discreto, debido muchas veces por la labor de su trabajo. Sin embargo, se recomienda a esta población de madres y padres de familia, no escatimar su voluntad de colaborar y más al contrario hacer el acompañamiento en la tarea educativa, desde la educación en el hogar, así como participar activamente en la planificación, el desarrollo de las actividades y en la evaluación del Proyecto Socioproductivo.

La sugerencia es para las y los estudiantes del nivel secundario, quienes deben participar de manera dinámica, desde la instancia del gobierno estudiantil en la elaboración y

evaluación del Proyecto Socioproductivo. Asimismo, adoptar una actitud analítica, crítica y reflexiva ante los temas o problemas que aborda el docente de las diferentes áreas de saberes y conocimientos, en una sesión de clase.

La recomendación es para las diferentes instituciones y organizaciones sociales que existen en el entorno de la Unidad Educativa para que asistan a la invitación realizada por la Directora o el Director, con motivo de organizar el Comité de Gestión y elaborar el Proyecto Socioproductivo, puesto que la educación es responsabilidad y una tarea de toda la sociedad.

A las autoridades educativas del nivel distrital, departamental y ministerial, se sugiere no distraer a la Directora y Director con solicitudes de informes pedagógicos referidos a las fechas cívicas, ni cargar con una excesiva remisión de información administrativa de manera reiterada, porque el primero perjudica a la Maestra y Maestro en el desarrollo curricular, quien tranquilamente puede abordar de manera transversal en su clase los temas referidos al día del árbol, día de la raza, día del planeta tierra y otros; el segundo distrae la predisposición de la Directora y Director con temas administrativos, quien por cierto, está necesitado de tiempo para concentrarse en la gestión técnico pedagógico curricular a través de la asesoría y acompañamiento en el aula.

También, se recomienda al aspirante a Director de Unidad Educativa, fortalecer su formación profesional, con el conocimiento sobre elaboración, seguimiento y evaluación, así como en gestión de proyectos para que sus habilidades y las metodologías le permitan coordinar una ejecución eficaz y eficiente del Proyecto Socioproductivo.

## **BIBLIOGRAFIA**

Aguirre L. Noel (1997). *Bases Teóricas para la Elaboración y Desarrollo de Proyectos Educativos*. Ediciones CEBIAE. La Paz, Bolivia.

Alvarado O., Otoniel (1998). *Gestión Educativa: Enfoques y Procesos*. Universidad de Lima, Perú.

Ander-Egg, Ezequiel (1999). *Diccionario de Pedagogía*. Editorial Magisterio del Rio de la Plata. Buenos Aires, Argentina. 320 pp.

Ander-Egg, Ezequiel (2000). *Técnicas de Investigación Social*. Editorial Cosmos. Buenos Aires, Argentina.

Ayarde, Nilson y Tárraga, Abel (2000). *Seguimiento y Evaluación en la Unidad Educativa*. Edición INFOPER. Módulo 6. Tarija, Bolivia.

Balestrini, M. (1997). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación: para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles*. 3ra. Ed., BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.

Barragán R., Salman T., Ayllón V., Córdoba J., Langer E., Sanjinés J., y Rojas R. (2003) *Guía para la Formulación y Ejecución de Proyectos de Investigación*. Fundación PIEB. 3ra. Impresión. Editorial Offset Boliviana Ltda. La Paz, Bolivia.

Barnechea, M. M.; González, E. y Morgan, M. L. (1992). *¿Y cómo lo hace? Propuesta de Método de Sistematización*. Taller Permanente de Sistematización. Lima, Perú.

Calero Pérez, Mavilo. (1999). *Administración Educativa*. Ediciones abedul E.I.R.L. Lima, Perú. 292 pp.

Cassasus, Juan (2005). *La Gestión Educativa en América Latina: problemas y paradigmas*. Lima, Perú: ACDI-AECI-DFID-GTZ-USAID. 97 -125.

Chassagnes Izquierdo O. (1998). *Fundamentos de Gerencia Contemporánea*. Diplomado en Participación Comunitaria y Gestión de Calidad de Servicios. Instituto Superior Politécnico 'José A. Echeverría', La Habana – Cuba, 123 pp.

Cerezo, Leticia y Fernández Prieto, Anabel (2010). *Manual de Planificación, Monitoreo y Evaluación*. CABA, Argentina.

Dalio Ibáñez S. y Carmen Delgadillo P. (2000). *Contexto de la Educación*. Edición: Instituto de Formación Permanente (INFOPER). Módulo 1 Tarija, Bolivia.

- Duran Acosta J. Antonio (1996). *Guía para la Elaboración del Proyecto de Innovación Educativa*. Área Pedagógica. Bogotá, Colombia.
- Espinoza Vergara M. (2001). *Sistematización de Experiencias Educativas y Sociales*. La Experiencia del Proyecto SIMEN en Nicaragua. MECD – UNESCO, Managua, 140 pp.
- Gaceta Oficial de Bolivia (1995). *Decreto Supremo N° 23950 Organización Curricular*. La Paz, Bolivia.
- Gairin, Joaquín (1991). *Curso de Formación para Equipos Directivos*. Ediciones Martín Álvarez. Madrid, España.
- Gairin, Joaquín (1996). *Organización de Instituciones Educativas, Naturaleza y Enfoques*. Madrid, España.
- Gutiérrez L., Feliciano (2005). *Diccionario Pedagógico*. Edición Gráfica Gonzales. La Paz, Bolivia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. The McGraw-Hill. México D.F. 600 p.
- ICCO (2000). *Pautas para una buena planificación, monitoreo y evaluación (pme) de proyectos de desarrollo comunitario implementados por ONG del hemisferio sur con el respaldo de organismos ecuménicos europeos*. 52 pp.
- Jara H., Oscar (2012). *Sistematización de Experiencias: Una propuesta enraizada en la historia latinoamericana*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE. Bogotá, Colombia.
- Jara H., Oscar (2018). *La Sistematización de Experiencias: Práctica y teoría para otros mundos políticos*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano - CINDE. Primera edición. Bogotá, Colombia. 258 pp.
- Kerlinger, F. N. y Lee, H. B. (2002). *Investigación del Comportamiento: Método de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Koria Paz, Richard A. (2007). *La Metodología de la Investigación desde la Práctica Didáctica*. (1ra. Ed.) La Paz, Bolivia.
- Lind, Douglas A., Mason, Robert D. y Marchal, William G. (2001). *Estadística para Administración y Economía*. Ediciones Mac Graw Hill. México.
- Martinic, Sergio (1984). *Algunas Categorías de Análisis para la Sistematización*. Cinde, Flacso. Santiago, Chile.

Max, Herman (1971). *Investigación Económica, su Metodología y Técnica*. Fondo de Cultura Económica. 3ra. Edición. México. 212 pp.

Ministerio de Educación y Cultura / Instituto de Cooperación Iberoamericana (1995). *Administración y Legislación Escolar en Bolivia*. Ediciones Arco Iris Color. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (1995). *Administración y Legislación Escolar en Bolivia*. Instituto de Cooperación Iberoamericana. Ediciones Arco Iris Color. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (1997). *Manual para la Elaboración de Proyectos Educativos*. Editora Atenea S.R.L. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación (2013). *Unidad de Formación Nro. 4. “Medios de Enseñanza en el Aprendizaje Comunitario Planificación Curricular”*. Cuadernos de Formación Continua. Equipo PROFOCOM. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación (2014). *Proyecto Sociocomunitario Productivo*. Documento de Trabajo, PROFOCOM. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación (2014). *Cuaderno para la Planificación Curricular – Educación Regular*. Documento de Trabajo, PROFOCOM. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación (2014). *Unidad de Formación Nro. 1. “Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo”*. Cuadernos de Formación Continua. Equipo PROFOCOM. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación (2016). *Módulo N° 1. “Política, Realidad y el Rol Transformador del Gestor Educativo en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo”*. Diplomado en Formación para la Transformación de la Gestión Educativa en el MESCP. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación (2016). *Módulo N° 3. “Planificación para la Gestión Educativa en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo”*. Diplomado en Formación para la Transformación de la Gestión Educativa en el Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación (2016). *Unidad de Formación Nro. 9 “Proyecto Socioproductivo”*. Cuadernos de Formación Continua. Equipo PROFOCOM. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación, VESFP (2011). *Gestión y Planificación Educativa*. Dirección General de Formación de Maestros.

Ministerio de Educación / Viceministerio de Educación Regular (2013). *Reglamento de Gestión Curricular del Subsistema de Educación Regular*. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Educación / Viceministerio de Educación Regular (2014). Cuaderno para la Planificación Curricular - Educación Regular PROFOCOM. La Paz, Bolivia.

Mokate, Karen Marie (2004). *Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión*. Edición Alfaomega. Bogota, Colombia.

Moya Calderón, Rufino (1991). *Estadística Descriptiva, Conceptos y Aplicaciones*. Editorial San Marcos. Lima, Perú.

Nava Rivero, Mario (1994). *Administración y Supervisión de la Educación*. Ediciones Nave. La Paz, Bolivia.

Nerici, Imedeo (1980). *Metodología de la Enseñanza*. Editorial Kapeluz. México.

Oviedo, María (2000). *Seguimiento, Evaluación y Sistematización de Procesos Educativos*. La Paz, Bolivia.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* — Quinta edición.

Quintero Uribe V.M. (1995). *Evaluación de Proyectos. Construcción de Indicadores Sociales*. Fundación FES, Colombia, 279 pp.

Ramos Álvarez, Oscar O. (2003). *Administrar y Gestionar una Institución Educativa*. Gráfica Nelly, distribuidora JC. Lima, Perú. 266 pp.

Rodríguez N. y Ugarte A. (2000). *Bases Generales de la Administración Educativa*. Edición: Instituto de Formación Permanente (INFOPER). Módulo 2. Tarija, Bolivia.

Rodríguez G. (1999). *Tomándole el Pulso al Género. Sistemas de Monitoreo y Evaluación Sensibles a Género*. ABSOLUTO, San José – Costa Rica, 48 pp.

Rojas T., José (1999). *Proyectos Educativos*. Colección Biblioteca Pedagógica. Editorial San Marcos. Lima, Perú.

Sander, Benno (1996). *Gestión Educativa en América Latina. Construcción y Reconstrucción del Conocimiento*. Troquel. Buenos Aires, Argentina.

Sapag Chain N. y Sapag Chain R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Cuarta edición por McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá, D.C., Colombia.



Sovero Hinostroza, Franklin V. (2003). *Cómo Dirigir un Centro Educativo Innovador*. Editorial San Marcos. Lima, Perú.

Sovero Hinostroza, Franklin V. (1998). *Proyecto de Desarrollo Institucional de un Centro Educativo – Pródice II*. Ediciones Abedul. Lima, Perú. 200 pp.

Stoner, James y Otros (1996). *Administración*. 6ta. Edición. Prentice Hall. México, 1996.

Urzúa B., David (2004). *Manual del Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Política Pública de Juventud*. Comisión Nacional de Juventud de Nicaragua, Managua, 68 pp

Van de Velde, Herman (2009). *Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales SEMSE*. 1ra edición. Estelí: CICAP. Managua, Nicaragua.

Weaving R. y Thumm U. (1998). *Diseño de Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos*. BM, Departamento de Evaluación de Operaciones – OED, Washington, 17 pp.

# ANEXOS

# ANEXO 1



DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN LA PAZ  
DIRECCIÓN DISTRITAL DE EDUCACIÓN EL ALTO - 2  
LA PAZ - BOLIVIA

**D.D.E.E.A. 2 CITE: N° 237/2017**  
**El Alto, 27 de Septiembre de 2017**

Señor:  
Prof. Efraín Chambi Tiñini  
**C.I. 4252453 L.P.**  
Presente.-

## **REF. : AUTORIZACION PARA APLICAR CUESTIONARIO**

*Distinguido Señor:*

*En atención a su solicitud, la Dirección Distrital de Educación de El Alto-2, autoriza la visita a Unidades Educativas y aplicar el cuestionario de acuerdo a cronograma de actividades presentado por su persona.*

*Con este motivo, saludo a usted con las consideraciones más distinguidas.*

Atentamente:



Cc/ Arch.  
RSQ/lvl

*¡Por una educación de calidad!*

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO

Distinguido Señor(a) Director(a). En atención a su compromiso con la noble tarea de la educación a favor de los estudiantes de la ciudad de El Alto. Esta invitado cordialmente a contestar brevemente este cuestionario. Los datos que usted proporcione serán estrictamente confidenciales. Las respuestas no tendrán un tratamiento individual sino como datos globales que se obtienen después de procesarlos.

#### DATOS INFORMATIVOS GENERALES

<b>A.-SEXO</b>		<b>C.-CARGO</b>			<b>E.-POSTGRADO</b>		
Masculino	<input type="checkbox"/>	Director institucionalizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diplomados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	En la actual U.E. desde la gestión: ...	SI	NO	Área:.....	SI	NO
		Director encargado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Área:.....		
<b>B.-EDAD</b>		En la actual U.E. desde la gestión: ...	SI	NO	Área:.....		
25 a 30	<input type="checkbox"/>				Área:.....		
31 a 35	<input type="checkbox"/>	<b>D.-FORMACIÓN PROFESIONAL</b>			Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 a 40	<input type="checkbox"/>	Normalista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Área:.....	SI	NO
41 a 45	<input type="checkbox"/>	Especialidad:.....	SI	NO	Área:.....		
46 a 50	<input type="checkbox"/>	Licenciatura Profocom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51 a 55	<input type="checkbox"/>	Especialidad:.....	SI	NO	Área:.....	SI	NO
56 a 60	<input type="checkbox"/>	Licenciatura Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
61 a 65	<input type="checkbox"/>	Profesión:.....	SI	NO			

Marque con una **X una sola opción**, en el cuadrante que corresponde a su respuesta y escriba los fundamentos a su respuesta en los espacios en blanco que sigue a cada pregunta.

- 1) ¿Qué importancia le asigna a la planificación participativa de las actividades pedagógicas en su Unidad Educativa?

Muy importante	<input type="checkbox"/>
Importante	<input type="checkbox"/>
Poco importante	<input type="checkbox"/>
Nada importante	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?.....  
.....

- 2) ¿Cuáles son las funciones fundamentales que debe cumplir el administrador educativo, en una institución educativa de secundaria?

Planificación, organización, dirección, control.	<input type="checkbox"/>
Planificación, integración de personal, organización, dirección, control.	<input type="checkbox"/>
Planificación, organización, dirección, seguimiento y evaluación.	<input type="checkbox"/>
Planeación, organización, ejecución, evaluación.	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?.....  
.....

- 3) ¿En la programación de actividades escolares toma en cuenta, el actual enfoque estratégico de la planificación educativa en Bolivia?

Si	
Poco	
Muy poco	
No	

Si su respuesta es afirmativa ¿En qué consiste?.....

.....

- 4) ¿En la elaboración del Proyecto Socioproductivo de su Unidad Educativa, toma en cuenta los lineamientos generales de algún plan vigente en Bolivia?

Proyecto Educativo de Unidad	
Plan de Desarrollo Municipal	
Plan de Desarrollo Departamental	
Plan de Desarrollo Económico y Social	
Ninguno	

¿Por qué?.....

.....

- 5) ¿La planificación de las actividades pedagógicas en su unidad educativa, con preferencia se traduce en algún tipo de plan vigente en el sistema educativo boliviano?

Proyecto Educativo de Unidad	
Proyecto Socioproductivo	
Plan Operativo Anual	
Proyecto Productivo	

¿Por qué?.....

.....

- 6) ¿A su juicio a cuál de las siguientes funciones le dedica mayor tiempo en las actividades de administrador educativo?

Planificación	
Planificación, seguimiento y evaluación	
Planificación, organización, dirección, control	
Seguimiento y evaluación	

¿Debido a qué? .....

.....

- 7) ¿De acuerdo con su experiencia la planificación de la gestión escolar a través del Proyecto Socioproductivo se constituye en?

Plan estratégico	
Estrategia metodológica	
Proyecto productivo	

¿Por qué?.....

.....

- 8) ¿Cómo asegura la participación de la comunidad educativa e instituciones sociales para la elaboración del Proyecto Socioproductivo en la Unidad Educativa a su cargo?

Mediante un instructivo	
Invitación	
Otra forma	

¿Brevemente describa el procedimiento realizado?.....

.....

- 9) ¿De qué manera ha conformado el Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo, en la Unidad Educativa a su cargo?

Mediante nominación en asamblea general	
Invitación directa al representante de cada estamento	
Otra forma	
No se ha conformado	

¿Por qué?.....

.....

- 10) Hasta el momento según su experiencia. ¿En qué tiempo logra elaborar un Proyecto Socioproductivo con todo sus elementos, tomando en cuenta la participación de toda la comunidad educativa?

Una jornada de ocho horas	
Dos jornadas de ocho horas	
Cinco jornadas de cuatro horas	
Diez jornadas de cuatro horas	
Otro tiempo necesario	

¿Qué puede manifestar sobre esa experiencia?.....

.....

- 11) ¿Qué tipo de temáticas ha priorizado o abordado con el Proyecto Socioproductivo los últimos tres años, en su Unidad Educativa?

Gestión 2015	Gestión 2016	Gestión 2017
Valores sociocomunitarios	Valores sociocomunitarios	Valores sociocomunitarios
Consumo de alimentos	Consumo de alimentos	Consumo de alimentos
Cuidado del medio ambiente	Cuidado del medio ambiente	Cuidado del medio ambiente
Escasez del agua	Escasez del agua	Escasez del agua
Cuidado de la infraestructura	Cuidado de la infraestructura	Cuidado de la infraestructura
Venta de productos y atención al cliente	Venta de productos y atención al cliente	Venta de productos y atención al cliente
Violencia	Violencia	Violencia
Inseguridad ciudadana	Inseguridad ciudadana	Inseguridad ciudadana
Otro.....	Otro.....	Otro.....

Título del PSP: .....

Título del PSP: .....

Título del PSP: .....

- 12) Con quiénes ha formulado el objetivo operacional para una adecuada implementación del Proyecto Socioproductivo?

Comité de Gestión	
Director y Plantel Docente	
Comisión Técnico Pedagógico	
Solo el Director	

¿Por qué?.....

.....

- 13) ¿Cómo se financia en su Unidad Educativa el presupuesto necesario para el desarrollo de las actividades programadas en el Proyecto Socioproductivo?

Honorable Alcaldía Municipal de El Alto	
Aportes del padre de familia	
Actividades de recaudación	
Otra estrategia	

¿Especifique la estrategia?.....

.....

14) ¿Cuál es la forma más conveniente que permite una adecuada redacción del documento Proyecto Socioproductivo?

Solo el Director	
Comité de Gestión	
Comisión Técnico Pedagógico	
Delegación por comisiones	

¿Por qué?.....  
 .....

15) ¿De qué manera socializa a la comunidad educativa el plan de acción del Proyecto Socioproductivo?

En una reunión con los padres de familia representantes de curso	
En asamblea general de padres de familia	
En consejo del plantel docente y administrativo	
Publicación del plan de acción en el panel informativo	
Taller de socialización en la comunidad educativa	
No es necesaria la actividad de socialización	

¿Qué opina sobre esa experiencia?  
 .....  
 .....

16) ¿Cuál de las siguientes formas ha establecido para realizar el seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo?

Línea base de indicadores	
Registro de resultados en instrumentos de seguimiento	
Ninguno	

¿Qué opina al respecto?.....  
 .....

17) ¿Quién construye y selecciona los instrumentos técnicos para el seguimiento de las actividades del Proyecto Socioproductivo?

La Comisión Técnico Pedagógico	
El Director	
El Comité de Gestión	
Nadie	

¿Por qué?.....  
 .....

18) ¿Cuál es la forma más adecuada que ayuda a establecer el cronograma para los momentos de evaluación del Proyecto Socioproductivo?

Solo el Director	
En Consejo del Plantel Docente	
Por el Comité de Gestión	
No es necesario	

¿Por qué?.....  
 .....

19) ¿Durante el seguimiento utilizas algún instrumento técnico para registrar los resultados del plan de acción?

Si	
A veces	
Ninguno	

En caso de una respuesta afirmativa ¿mencione los instrumentos que utiliza?

.....  
 .....

20) ¿Cuál es la manera más conveniente que ha permitido formular acertadamente los objetivos holísticos del Plan Anual Bimestralizado (PAB), en su Unidad Educativa?

Comisión Técnico Pedagógico	
Profesores de campo y área	
Director y Plantel Docente	

¿Por qué?.....  
 .....

21) ¿Cuál de las siguientes acciones promueve mejor la articulación del contenido de las áreas de saberes y conocimientos con el Proyecto Socioproductivo?

Planificación en equipo de trabajo	
Registro y archivo del PDC en la Dirección	
Intercambio pedagógico	
Visita a la sesión de clase del Profesor	

¿Qué opina sobre esa experiencia?.....  
 .....

22) ¿Cuál es la manera más frecuente de asesoramiento realizado a su Plantel Docente, para el desarrollo del plan de acción de un Proyecto Socioproductivo?

Acompañamiento personalizado	
Visita concertada a la sesión de clase	
Taller de intercambio pedagógico	
Ningún asesoramiento	

¿Qué características tiene su asesoramiento?.....  
 .....

23) ¿Cuál es la frecuencia que le dedica a la evaluación de los resultados del plan de acción, en su Unidad Educativa?

Cada semestre	
Cada bimestre	
Al final de la gestión escolar	

¿Por qué?.....  
 .....

24) ¿Cuál es la dimensión que toma en cuenta, en la evaluación del Proyecto Socioproductivo de su Unidad Educativa?

De proceso y resultados	
Diagnóstica, de proceso y resultados	
Resultados	

¿Cómo lo realiza?.....  
 .....

25) ¿Cuándo realizas la evaluación de los resultados del Proyecto Socioproductivo, compruebas con algún indicador previamente establecido?

Si	
Alguna vez	
No	

Si su respuesta es afirmativa ¿De qué manera?.....  
 .....



26) ¿Cuál es el motivo más frecuente que obstaculiza la realización de las actividades programadas en el Proyecto Socioproductivo?

Surgimiento de actividades inesperadas	
Horario disperso del Plantel Docente	
Incumplimiento de acuerdos en la comunidad educativa	
Poco presupuesto	
Otro motivo	

¿Describa el motivo más frecuente?.....  
 .....  
 .....

27) ¿Cuántas veces fue necesaria en esta gestión, adoptar medidas correctivas para las actividades programadas en el plan de acción?

Una vez	
Dos veces	
Muchas veces	
Ninguno	

¿Debido a qué?.....  
 .....

28) ¿Cuál es la forma más apropiada que permite verificar el producto obtenido con el Proyecto Socioproductivo, en su Unidad Educativa?

Documento memoria del Proyecto Socioproductivo	
Feria expositiva de socialización en la Unidad Educativa	
Feria expositiva de socialización en la Unidad y Red Educativa	
Organización de un portafolio centralizador	

¿Describa brevemente su experiencia al respecto?  
 .....  
 .....

29) ¿Cuál es el producto final del Proyecto Socioproductivo en los últimos tres años de gestión escolar, en su Unidad Educativa?

Gestión 2015	Gestión 2016	Gestión 2017
Intangible	Intangible	Intangible
Tangible	Tangible	Tangible

**Producto del PSP:** .....      **Producto del PSP:** .....      **Producto del PSP:** .....

.....      .....      .....

30) ¿Quién organiza y sistematiza en su Unidad Educativa los resultados del Proyecto Socioproductivo, en un documento memoria?

El Director	
La Comisión Técnico Pedagógico	
El Comité de Gestión	
Nadie	

¿Debido a qué factores?.....  
 .....

Gracias por su valiosa colaboración.

# ANEXO 3

## CUESTIONARIO

Estimado(a) Profesor(a). Seguros de su compromiso con la noble tarea de la educación a favor de los adolescentes de la ciudad de El Alto. Le invitamos a que colabore contestando brevemente este cuestionario. Los datos que usted proporcione serán estrictamente confidenciales. Las respuestas no tendrán un tratamiento individual sino como datos globales que se obtienen después de procesarlos. Asimismo estará aportando al mejoramiento constante de la calidad educativa en Bolivia.

### DATOS INFORMATIVOS GENERALES

<b>A.- SEXO</b>	<b>C.-CARGO</b>	<b>E.-POSTGRADO</b>
Masculino <input type="checkbox"/>	Docente asignatura <input type="checkbox"/>	Diplomados <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Femenino <input type="checkbox"/>	¿Conforma un equipo de trabajo? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Área:..... SI NO
<b>C.- EDAD</b>	¿Cuál Comisión? <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Área:.....
25 a 30 <input type="checkbox"/>	..... SI NO	Área:.....
31 a 35 <input type="checkbox"/>	<b>D.-FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	Área:.....
36 a 40 <input type="checkbox"/>	Normalista <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
41 a 45 <input type="checkbox"/>	Especialidad:..... SI NO	Área:..... SI NO
46 a 50 <input type="checkbox"/>	Licenciatura Profocom <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Área:.....
51 a 55 <input type="checkbox"/>	Especialidad:..... SI NO	Doctorado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
56 a 60 <input type="checkbox"/>	Licenciatura Universitario <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Área:..... SI NO
61 a 65 <input type="checkbox"/>	Profesión:..... SI NO	

Marque con (X) **una sola opción**, en el cuadrante que mejor represente su respuesta y complemente los fundamentos del mismo en los espacios en blanco que sigue a cada pregunta.

- 1) ¿Las acciones del Director garantizan un clima institucional agradable, apoyada en la comunicación, el diálogo y con oportunidad para tomar decisiones sobre las actividades pedagógicas?

Si	<input type="checkbox"/>
Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>
Alguna vez	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

¿Qué características lo confirman?.....  
 .....  
 .....

- 2) ¿En qué momentos el Director de su Unidad Educativa promueve una actividad orientada a la planificación del Proyecto Socioproductivo?

Al inicio de la gestión escolar	<input type="checkbox"/>
Al inicio de la gestión y cada bimestre	<input type="checkbox"/>
Al final de la gestión escolar	<input type="checkbox"/>

¿Qué aspectos se priorizan?.....  
 .....  
 .....

- 3) ¿En su establecimiento educativo se ha conformado el Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo, bajo un acta de constitución?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿A qué atribuye este hecho?.....  
 .....  
 .....

4) ¿En el proceso de diagnóstico mediante el análisis y reflexión se ha identificado la vocación y potencialidad productiva del Distrito Educativo El Alto - 2?

Si	
No	

En caso de una respuesta afirmativa ¿Cuál es?.....  
 .....

5) ¿Qué tipo de temáticas se ha priorizado o abordado con el Proyecto Socioproductivo (PSP) en su Unidad Educativa?

Gestión 2017

Valores sociocomunitarios	
Consumo de alimentos saludables	
Cuidado del medio ambiente	
Escasez del agua	
Cuidado de la infraestructura	
Venta de productos y atención al cliente	
Violencia	
Inseguridad ciudadana	
Otro.....	

Título del PSP: .....

6) ¿A su juicio el objetivo del Proyecto Socioproductivo de la actual gestión escolar, está orientado para obtener un producto visible?

Si	
No	

¿A qué atribuye esta situación?.....  
 .....  
 .....

7) ¿Cuántas sesiones han sido necesarias para elaborar el Proyecto Socioproductivo en su Unidad Educativa, esta gestión?

Una jornada de ocho horas	
Dos jornadas de ocho horas	
Cinco jornadas de cuatro horas	
Diez jornadas de cuatro horas	
No participé en la elaboración	

¿Qué opina sobre esa experiencia?.....  
 .....  
 .....  
 .....

8) ¿De qué manera se consigue en su Unidad Educativa el presupuesto necesario para la realización de las actividades del Proyecto Socioproductivo?

Honorable Alcaldía Municipal de El Alto	
Aportes del Padre de familia	
Actividades de recaudación	
Aporte de la Comunidad Educativa	

¿Describa las características?.....  
 .....  
 .....

9) ¿Cuál ha sido la forma más efectiva para socializar el plan de acción del Proyecto Socioproductivo a toda la Comunidad Educativa?

En reunión de padres de familia representantes de curso	
En asamblea general de padres de familia	
En Consejo del Plantel Docente y Administrativo	
Publicación del plan de acción en el panel informativo	
Taller de socialización en la comunidad educativa	
No se realizó la actividad de socialización	

¿Debido a qué?.....  
 .....  
 .....

10) ¿Cómo se ha establecido en su Unidad Educativa el cronograma de seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo?

Solo el Director	
Consejo del Plantel Docente	
Comité de Gestión	
No existe	

¿Qué opinas al respecto?.....  
 .....

11) ¿En su Unidad Educativa se ha formulado los indicadores para evaluar los resultados del Proyecto Socioproductivo?

Si	
No	

¿Por qué?.....  
 .....

12) ¿La implementación del Proyecto Socioproductivo en su Unidad Educativa es registrado en instrumentos técnicos para su posterior análisis y reflexión de resultados?

Si	
A veces	
No	

En caso de una respuesta afirmativa ¿Mencione los instrumentos?.....  
 .....  
 .....

13) ¿Cuál es la forma más conveniente en su Unidad Educativa que facilita la formulación de los objetivos holísticos del Plan Anual Bimestralizado (PAB)?

Comité de Gestión	
Profesores de campo y área	
Comisión Técnico Pedagógico	
Profesor de área	

¿Describa brevemente su experiencia?.....  
 .....  
 .....

14) ¿Cuándo solicitas al Director una orientación y guía pedagógica para la formulación adecuada del plan de desarrollo curricular (PDC), obtienes un asesoramiento puntual?

Si	
A veces	
Nunca	
No solicito asesoramiento	

¿Qué opinas al respecto?.....  
 .....  
 .....

15) ¿El Director acompaña en el aula, el desarrollo de las actividades del Proyecto Socioproductivo a través de una planificación concertada con usted?

Sí	
A veces	
No	
Sorpresivo	

Mencione las características.....

.....

.....

16) ¿En su Unidad Educativa el Director promueve el intercambio de experiencias pedagógicas entre colegas?

Si	
A veces	
No	

¿Qué opinas al respecto?.....

.....

.....

17) ¿Cuál es la frecuencia adoptada en su Unidad Educativa para la evaluación de resultados del Proyecto Socioproductivo?

Cada semestre	
Cada bimestre	
Al final de la gestión escolar	

¿Qué aspectos se enfatizan?.....

.....

.....

18) ¿En la implementación del Proyecto Socioproductivo se ha realizado la evaluación diagnóstica, de proceso y resultados?

Si	
A veces	
Ninguno	

¿A qué atribuyes esta situación?.....

.....

.....

19) ¿Cuándo realizan la evaluación del Proyecto Socioproductivo verifican el objetivo logrado según los resultados previstos?

Si	
A veces	
No	

¿Debido a qué?.....

.....

.....

20) ¿Cuántas veces durante esta gestión, se han introducido cambios al desarrollo de las actividades, en el plan de acción del Proyecto Socioproductivo?

Una vez	
Dos veces	
Muchas veces	
Ninguno	

¿Cuál es el motivo más frecuente?.....

.....

.....

21) ¿De qué forma son demostradas a toda la comunidad educativa los resultados y el producto que se obtiene con el Proyecto Socioproductivo?

Feria expositiva en la Unidad Educativa	
Feria expositiva en la Unidad y Red Educativa	
Informe memoria del Proyecto Socioproductivo	

¿Mencione las características de esa experiencia?

.....  
 .....

22) ¿Existe motivación en su Unidad Educativa para que las experiencias más sobresalientes del Proyecto Socioproductivo, sean sistematizadas, como parte esencial de la práctica pedagógica?

Si	
A veces	
No	

¿A qué atribuyes esta situación?.....

.....  
 .....

23) ¿En su establecimiento educativo el resultado o producto conseguido con el Proyecto Socioproductivo se traduce en un documento memoria?

Si	
No	

¿En caso de una respuesta afirmativa ¿Qué clase de documento?.....

.....

Gracias por su valiosa colaboración.

# ANEXO 4

## CUESTIONARIO

Estimado padre de familia. Seguros de su compromiso con la educación de su hijo(a) en la ciudad de El Alto. Le invitamos a que colabore contestando brevemente este cuestionario. Los datos que usted proporcione serán estrictamente confidenciales. Las respuestas no tendrán un tratamiento individual sino como datos globales.

### DATOS INFORMATIVOS GENERALES

A.- SEXO

Masculino

Femenino

B.- PRESIDENTE DEL CONSEJO EDUCATIVO

Primer año

Segundo año

Tercer año

Más años .....

C.- EDAD

25 a 30

31 a 35

36 a 40

41 a 45

46 a 50

51 a 55

56 a 60

61 a 65

D.- ACTIVIDAD O PROFESIÓN

Artesano

Comerciante

Fabril

Mecánico

Transportista

Técnico

Superior

Universitario

Otro

.....

Marque con una X **una sola opción**, en el cuadrante que corresponde a su respuesta y complemente los fundamentos a su respuesta en los espacios en blanco que sigue a cada pregunta.

- 1) ¿Se puede afirmar que actualmente en su Unidad Educativa existe un clima institucional agradable para coordinar actividades pedagógicas y tomar decisiones consensuadas?

Si	<input type="checkbox"/>
Muy pocas veces	<input type="checkbox"/>
Alguna vez	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Qué características lo confirman?.....  
.....

- 2) ¿En qué momentos el Director de su Unidad Educativa, convoca a la directiva del Consejo Educativo de padres de familia para la planificación del Proyecto Socioproductivo?

Al inicio de la gestión escolar	<input type="checkbox"/>
Al inicio de la gestión y cada bimestre	<input type="checkbox"/>
Al final de la gestión escolar	<input type="checkbox"/>

¿Qué aspectos se priorizan?.....  
.....

- 3) ¿Cómo representante del Consejo Educativo de padres de familia, ha firmado el acta de constitución de un Comité de Gestión del Proyecto Socioproductivo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

En caso de una respuesta afirmativa ¿Describa las circunstancia?.....  
.....

- 4) ¿En la actividad de diagnóstico se ha analizado, reflexionado e identificado la vocación y potencialidad productiva del Distrito Educativo El Alto - 2?

Si	
No	

Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál es?.....

- 5) ¿Qué tipo de temática se ha priorizado con el Proyecto Socioproductivo (PSP) en su Unidad Educativa, hasta el momento?

Gestión 2017

Valores sociocomunitarios	
Consumo de alimentos saludables	
Cuidado del medio ambiente	
Escasez del agua	
Cuidado de la infraestructura	
Venta de productos y atención al cliente	
Violencia	
Inseguridad ciudadana	
Otro .....	

Título del PSP: .....

.....

- 6) ¿Según su opinión el objetivo del Proyecto Socioproductivo de la actual gestión escolar, permite el resultado de un producto visible?

Si	
No	

¿Cuál es? y ¿Qué opinas al respecto?.....

.....

- 7) ¿Cuántas jornadas ha asistido en su Unidad Educativa este año para la elaboración del Proyecto Socioproductivo?

Una jornada de ocho horas	
Dos jornadas de ocho horas	
Cinco jornadas de cuatro horas	
Diez jornadas de cuatro horas	
No participé en la elaboración	

¿Qué opina sobre esa experiencia?.....

.....

- 8) ¿Cómo se ha conseguido en su Unidad Educativa el dinero necesario para la realización de las actividades del Proyecto Socioproductivo?

Honorable Alcaldía Municipal de El Alto	
Aportes del padre de familia	
Actividades de recaudación	
Aporte de la comunidad educativa	

¿Qué opina al respecto?.....

.....



9) ¿De qué manera se han socializado el plan de acción del Proyecto Socioproductivo a los padres de familia?

En reunión de padres de familia representantes de curso	
En asamblea general de padres de familia	
En Consejo del Plantel Docente y Administrativo	
Publicación del plan de acción en el panel informativo	
Taller de socialización en la comunidad educativa	
No se realizó la actividad de socialización	

¿Debido a qué?.....  
 .....  
 .....

10) ¿De qué manera se ha determinado en su Unidad Educativa el cronograma de seguimiento y evaluación del Proyecto Socioproductivo?

Solo el Director	
Consejo del Plantel Docente	
Comité de Gestión	
No existe	

¿A qué atribuye este hecho?.....  
 .....

11) ¿En su Unidad Educativa ha participado en la formulación de indicadores para evaluar los resultados del Proyecto Socioproductivo?

Si	
No	

En caso de una respuesta afirmativa ¿Cómo se estableció?.....  
 .....

12) ¿En las reuniones de evaluación, se exponen de manera ordenada los resultados del Proyecto Socioproductivo, en algún tipo de instrumento técnico para su mejor comprensión?

Si	
A veces	
No	

¿Por qué, será así?.....  
 .....

13) ¿El Director realiza el seguimiento a la actividad del plan de acción desarrollada por el Profesor en el aula?

Sí	
A veces	
No	
Desconozco	

¿Qué opinión tienes al respecto?.....  
 .....

14) ¿Cada que tiempo es convocado en su Unidad Educativa para realizar la evaluación de resultados del Proyecto Socioproductivo?

Cada semestre	
Cada bimestre	
Al final de la gestión escolar	

¿Qué puedes decir al respecto?.....  
 .....

15) ¿En su Unidad Educativa se realiza la evaluación diagnóstica, de proceso y resultados, durante la ejecución del plan de acción del Proyecto Socioproductivo?

Si	
A veces	
Ninguno	

¿Qué opinas al respecto?.....  
 .....

16) ¿Cuándo asistes a las reuniones de evaluación, se realizan comparaciones del objetivo logrado con los resultados esperados del Proyecto Socioproductivo?

Si	
A veces	
No	

¿Qué opina al respecto?.....  
 .....

17) ¿Cuántas veces se han realizado cambios al desarrollo de las actividades, en el plan de acción del Proyecto Socioproductivo durante esta gestión?

Una vez	
Dos veces	
Muchas veces	
Ninguna	

¿Mencione el motivo o razón más frecuente?.....  
 .....

18) ¿Cuál es la manera en que la comunidad educativa se entera de los resultados obtenidos con el plan de acción del Proyecto Socioproductivo?

Documento memoria del Proyecto Socioproductivo	
Feria expositiva de socialización en la Unidad Educativa	
Feria de socialización en la Unidad y Red Educativa	
Otra forma	

¿Describa las características?.....  
 .....

19) ¿En su Unidad Educativa la experiencia vivida con la implementación del Proyecto Socioproductivo es redactado en un documento memoria?

Si	
No	

En caso de una respuesta afirmativa ¿Qué clase de documento?.....  
 .....

Gracias por su valiosa colaboración.