

Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
Carrera Administración de Empresas



Gobierno Municipal de La Paz
Dirección de Educación



Memoria
de trabajo dirigido
Elaboración de:

Reglamento específico

Manual de trabajo
del proyecto

Programa de
capacitación

(A)

Programa de seguimiento
y evaluación al proyecto

Postulante:
Juan Marcelo Argollo Valdez
Tutor:
Lic. Adm. Freddy Aliendre España

*se aparto
de mi lado)
Al creador, nuestro señor.*

*(A
mi morena
de luna llena)
A Marisol, la mujer, ...*

Agradecimientos:

A mi tutor académico – Lic. Freddy Aliendre
España,
por haberme hecho comprender
que:

Nuestra Bolivia esta llena de papeles, que ayudan, entre otras cosas, a que algunos reciban su título académico, otros el pago por sus servicios de consultoría o que algunas instituciones levanten sus observaciones de auditoria interna. Pero en muy pocos casos, para resolver los problemas que hacen menos de los bolivianos y bolivianas, en el día a día.

A mi tutor institucional – Lic. Carmen Rosa
Huanca, por haberme enseñado (con el ejemplo)
que:

El cambio puede generarse en un escritorio, pero esta distante del “gran trabajo” de elaborar informes, cartas, notas internas o comunicados que sólo son conocidos y reconocidos por sus “autores de escritorio”.

INDICE

	Pag
CAPÍTULO I PERFIL DE TRABAJO DIRIGIDO	2
1. ANTECEDENTES	2
1.2. Justificación	3
1.3. Alcance del Trabajo Dirigido	4
1.4. Problemas y necesidades organizacionales	4
1.4.1. Problemas	4
1.4.2. Necesidades organizacionales	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo general	5
1.5.2. Objetivos específicos	5
1.6. Metas y resultados esperados	5
1.6.1. Metas	5
1.6.2. Resultados esperados	5
1.7. Ámbito metodológico	6
1.7.1 Talleres	6
1.7.2. Reuniones	6
1.7.3. Recopilación de información de fuentes primarias	6
1.7.4. Recopilación de información de fuentes secundarias	6
1.7.5 Recopilación de información de fuentes terciarias	6
1.7.6. Entrevistas	7
CAPÍTULO II MARCO LEGAL INSTITUCIONAL	8
2. INTRODUCCIÓN	8
2.1. Constitución Política del Estado	9

2.2. Ley 1565 de Reforma Educativa	10
2.3. Decreto Supremo 23949, Reglamento sobre Órganos de Participación Popular	11
2.4. Decreto Supremo 23950, Reglamento sobre Organización Curricular	11
2.5. Reglamento de Administración y Funcionamiento para Unidades Educativas de los niveles Inicial, Primario y Secundario.	14
2.6. Ley 1551 de Participación Popular	15
2.7. Ley 2028 Ley de Municipalidades	15
2.8. Convenio Interinstitucional entre el Viceministerio de Educación Inicial, Primaria y Secundaria (VEIPS) y el Gobierno Municipal de la de La Paz.	16
2.9. Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)	17
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	18
ÁREA ESPECIALIZADA - PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA	
3. ANTECEDENTES – TEORIA ADMINISTRATIVA	18
3.1. El enfoque tradicional	18
3.2. La administración científica	18
3.2.1. Diseño de cargos y tareas	19
3.2.1.2. ¿Qué es tarea?	19
3.2.1.3. ¿Qué es cargo?	19
3.2.1.4. ¿Qué es diseñar un cargo?	19
3.3. La organización burocrática	20
3.4. La administración por objetivos	21
3.5. La teoría de sistemas	22
3.6. Los reglamentos	22

3.7. Los manuales	23
3.8. Programas	23
3.9. Capacitación de Recursos Humanos	24
3.10. Programa de capacitación o entranamiento	25
ÁREA DE ESTUDIO – PERSPECTIVA EDUCATIVA (PEDAGOGÍA)	26
4. ANTECEDENTES – TEORÍA PEDAGÓGICA	26
4.1. Competencias	26
4.2. Las transversales	27
4.3. ¿Qué es el currículo?	28
4.3.1. Tipos de currículo	29
4.3.1.1. Currículo rígido y cerrado	29
4.3.1.2. Currículo abierto y flexible	29
4.3.1.3. Currículo oculto	30
CAPÍTULO IV DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	31
5. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	31
5.1. Marco de la investigación	31
5.2. Información específica del proyecto	31
5.3. Esquemas gráficos	34
5.4. Matriz de problemas	37
6. DIAGNÓSTICO	38
6.1. Resistencia a trabajar en el nuevo paradigma educativo	38
6.2. Criterios de capacitación poco efectivos	39
6.3. Niveles de ejecución deficientes	41
6.4. Incumplimiento del conveio Interinstitucional entre el M.E. y el Gobierno Municipal de La Paz	42

6.5. Comunicación y coordinación deficiente entre los miembros de las juntas escolares y otros actores del PER	44
6.6. Uso indebido de Materiales y Equipos PER	45
6.7. Conclusiones generales	46

CAPÍTULO V PROPUESTA ORGANIZACIONAL

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN DESARROLLADOS	47
--	-----------

REGLAMENTO ESPECIFICO SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS DE RED EN EL MUNICIPIO DE LA PAZ	48
--	-----------

Título Primero - Disposiciones Generales

Capítulo I: Aspectos Generales	48
--------------------------------	----

Capítulo II: Marco Conceptual	48
-------------------------------	----

Título Segundo - De la organización de proyectos educativos de red	49
--	----

Capítulo I: Construcción de Proyectos Educativos	52
--	----

Capítulo II: Niveles de Ejecución	56
-----------------------------------	----

Capítulo III: Evaluación y seguimiento	60
--	----

Capítulo IV: Administración financiera	61
--	----

Capítulo V: Materiales y equipos PER	63
--------------------------------------	----

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	66
---------------------------------	-----------

Antecedentes	66
--------------	----

Objetivo	66
----------	----

Resultados esperados	67
----------------------	----

Metodología	67
-------------	----

Población objetivo	67
--------------------	----

Programa C1 - Capacitación docente (directores de unidad educativa)	68
---	----

I. Justificación	68
------------------	----

II. Ficha técnica - Círculos de capacitación	68
III. Inventario del contenido	69
IV. Cronograma de capacitación (directores de U.E.)	69
Programa C2 - Capacitación docente (profesores de unidad educativa)	70
I. Justificación	70
II. Ficha técnica - Círculos de capacitación	70
III. Inventario del contenido	71
IV. Cronograma de capacitación (profesores de U.E.)	71
Programa C3 - Capacitación padres de familia (padres de familia y juntas escolares)	72
I. Justificación	72
II. Ficha técnica - Círculos de capacitación	72
III. Inventario del contenido	73
IV. Cronograma de capacitación (padres de familia)	73
PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	74
Antecedentes	74
Objetivo	74
Resultados esperados	66
Del seguimiento y evaluación PER	75
Del monitoreo en el PER	75
Niveles de implementación del monitoreo en el PER	75
Monitoreo a nivel aula	76
Objetivo	76
¿Quiénes y cómo monitorean?	76
Fases del monitoreo	76

Monitoreo a nivel unidad educativa	76
Objetivo	76
¿Quiénes y cómo monitorean?	77
Fases del monitoreo	77
Monitoreo a nivel red educativa	77
Objetivo	77
¿Quiénes y como monitorean?	77
Fases del monitoreo	78
Monitoreo a nivel municipio	78
Objetivo	78
¿Quiénes y como monitorean?	78
Fases del monitoreo	79
La evaluación en el PER	79
Niveles de evaluación en el PER	79
Evaluación a nivel aula	80
Objetivo	80
¿Quiénes y cómo evalúan y cierran?	80
Fases de la evaluación	80
Evaluación a nivel unidad educativa	80
Objetivo	80
¿Quiénes y cómo evalúan y cierran?	81
Fases de la evaluación	81
Evaluación a nivel red educativa	81
Objetivo	81
¿Quiénes y cómo evalúan y cierran?	81
Fases de la evaluación	82

Evaluación a nivel municipio	82
Objetivo	82
¿Quiénes y cómo evalúan y cierran?	83
Fases de la evaluación	83
MANUAL DE TRABAJO DEL PROYECTO	
Introducción	84
Base legal	84
Objetivo del manual	85
El criterio de ejecución	85
Análisis de situación	86
Plan de trabajo	91
Ejecución	96
Seguimiento	98
Evaluación	100
ANEXOS	93
HERRAMIENTAS PARA EL MONITOREO DEL PER	103
Anexo 1 : Inventario de proyectos existentes / CM01-GM	104
Anexo 2 : Matriz de avances / CM01-UE	105
Anexo 3 : Matriz resumen de monitoreo / CM02-UE	106
Anexo 4 : Informe de monitoreo del proyecto / CM02-RE	107
Anexo 5 : Plan de actividades (ficha resumen) / CM01-RE	113
Anexo 6 : Informe respuesta /CM02-GM	114
HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PER	115
Anexo 7 : Matriz de metacognición /CE01-UE	116
Anexo 8 : Informe de unidad / CE02-UE	118
Anexo 9 : Estructura de informe de evaluación /CE02-UE	122

OTROS INSTRUMENTOS	123
Anexo 10: Acta de Constitución	124
Anexo 11: Matriz FODA	125
Anexo 12: Metodología - Círculos de capacitación	126
BIBLIOGRAFÍA	131

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

ME¹

Ministerio de Educación

VEIPS

Viceministerio de Educación Inicial,
Primaria y Secundaria

GM

Gobierno Municipal

OMDH

Oficialia Mayor de Desarrollo Humano

PFCEE

Proyecto de Fortalecimiento a la Calidad
y Equidad en la Educación

FPS

Fondo de Inversión Productiva y Social (ex FIS)

URE

Unidad de Reforma Educativa

EG

Equipo de Gestión

JE

Junta Escolar

DN

Director de núcleo

¹ La Ley Organización del Poder Ejecutivo del año 2003, determina la creación del Ministerio de Educación, y transfiere las competencias y atribuciones de los Viceministerios de Cultura y Deportes a otras instituciones del poder ejecutivo; en este entendido, el M.E. asume la responsabilidad acerca de la normativa, ejecución de programas, proyectos y todo tema concerniente a educación que hubiese sido tuición del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes - MECyD.

CAPÍTULO I

PERFIL DE TRABAJO DIRIGIDO

1. ANTECEDENTES

El País tiene una larga tradición en la organización de Núcleos escolares, como antecedente cabe señalar que en la década de 1930-1940 en el país se ha planteado como algo genuino el sistema nuclear de la enseñanza; alineándose posteriormente en ella la Ley 1565 de Reforma Educativa del 7 de Julio de 1994, la cual plantea la reorganización de núcleos educativos como un nivel operativo importante en la administración escolar, definiendo al núcleo como:

“Conjunto de unidades educativas que constituyen entre sí una red de servicios educativos, complementarios con el objetivo de optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros del servicio de educación pública”¹.

En este ámbito el núcleo educativo corresponde a una unidad socioeconómica o sociocultural local, ya sea para el ámbito rural o urbano; esta compuesto por una unidad educativa central y por unidades educativas seccionales cuyo número se establece según las necesidades y dispersiones demográficas para asegurar la calidad pedagógica y la eficiencia en el servicio de educación pública. Los núcleos responden a las necesidades básicas de aprendizaje de una comunidad determinada o del contexto inmediato.

¹ MEC y D (2001), Nuevo compendio de legislación sobre la Reforma Educativa y leyes conexas, Unidad de Edición y Publicaciones, p. 128.

En cuanto concierne al sistema escolar en el Municipio de La Paz, el concepto de núcleos escolares fue sustituido por el de redes educativas, ello implica:

Socialmente, una relación flexible, móvil y equitativa con su contexto.

Pedagógicamente, afinidad con las formas de aprendizaje y conocimiento.

Administrativamente, evita una centralización en términos de decisión sobre gestión educativa.

En este contexto el Municipio de La Paz, desde el año 2000 ha visto por conveniente la distribución de la atención educativa en 7 macro-distritos con la conformación de 33 redes educativas, formadas participativamente entre directores, docentes y juntas escolares.

De las 33 redes, en el 2001 30 de estas elaboraron su proyecto; siendo compromiso de las 3 redes restantes, elaborar su proyecto para la gestión 2004)². En la gestión 2002 se aprobaron y firmaron contratos para la ejecución de 30 proyectos.

1.2. Justificación

Este documento se desarrolla en el marco del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Gobierno Municipal de La Paz y la Universidad Mayor de San Andrés (U.M.S.A.). Con el objetivo de desarrollar actividades conjuntas a través de Programas y Proyectos mediante prácticas pre-profesionales en la Modalidad de Trabajo Dirigido estatuido en esta Casa Superior de Estudios. En este marco, bajo la supervisión de los miembros de la Unidad de Reforma Educativa dependiente de la Dirección de Educación del Municipio de La Paz, se desarrolla un reglamento específico, un programa de capacitación, un manual de ejecución del proyecto y un programa de seguimiento y evaluación al proyecto educativo de redes en el Municipio de La Paz.

² Para este fin, el Ministerio de Educación Cultura y Deportes firmó un convenio con el CEMSE. para que este último asesore a la redes educativas 602,603 y 606 en la elaboración de sus proyectos.

1.3. Alcance del Trabajo Dirigido

El presente trabajo asume a las escuelas con nivel inicial y primario que participan del PER y bajo tuición de la Dirección de Educación del Municipio de La Paz, como grupos de estudio e implementación de las herramientas técnico-administrativas señaladas en el punto anterior.

1.4. Problemas y necesidades organizacionales

1.4.1. Problemas

En el proyecto educativo de redes existe(n) :

- Directores, profesores, equipos de gestión y juntas escolares con escaso conocimiento respecto de como iniciar y/o ejecutar el proyecto.
- Mala utilización de materiales y equipos PER ² por, algunos, profesores y directores de núcleos participantes del proyecto.
- Reticencia de, algunos, directores y profesores a implementar el proyecto.
- Equipos de gestión y juntas escolares con ningún (o escaso) conocimiento respecto de la función que desempeñan en el proyecto.

1.4.2. Necesidades organizacionales

La Unidad de Reforma Educativa dependiente de la Dirección de Educación del Municipio de La Paz como órgano rector de la ejecución del PER, necesita de:

Normativas y directrices que permitan a sus actores la ejecución del proyecto.

Asistencia técnica respecto del desarrollo, y posterior implementación, de instrumentos que mejoren el desempeño de los actores del proyecto en cuanto al logro de los objetivos del mismo.

³ Se considera materiales y equipos PER, a la dotación que hizo el municipio a las unidades educativas participantes del proyecto respecto de radios, televisores, VHS, tijeras, cartulinas y otros materiales y equipos educativos o con fines educativos.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Desarrollar e implementar criterios e instrumentos de gestión, que permitan a los equipos de gestión, juntas escolares, directores y profesores de las unidades educativas participantes del PER, operativizar las actividades planificadas en cada uno de sus proyectos.

1.5.2. Objetivos específicos

- Crear sistemas (y/o procesos) de control, que posibiliten lograr las metas trazadas en el proyecto.
- Definir las funciones y responsabilidades de directores, profesores, juntas escolares y equipos de gestión respecto de la ejecución del proyecto.
- Preparar y/o fortalecer, las capacidades y habilidades técnicas y de gestión de aquellos directores, profesores, juntas escolares y equipos de gestión cuyo trabajo no contribuye a la ejecución del PER.

1.6. Metas y resultados esperados

1.6.1. Metas

Elaborar para el proyecto educativo de redes un:

- Reglamento específico.
- Manual de trabajo del proyecto.
- Programa de capacitación
- Programa de seguimiento y evaluación del proyecto

1.6.2. Resultados Esperados

Lograr que los actores del proceso educativo del PER (juntas escolares, equipos de gestión directores y profesores de núcleo) tengan a disposición criterios e instrumentos guías, para desarrollar, ejecutar y alcanzar los objetivos del proyecto.

1.7. Ámbito metodológico

Para que la información recopilada proporcione elementos válidos de ser considerados en el trabajo, se utilizarán las siguientes técnicas metodológicas:

1.7.1 Talleres

Eventos participativos que establecen un espacio de análisis, reflexión y concertación colectiva para el logro de un objetivo determinado, utilizando como instrumentos, mapas y otros materiales visuales.

1.7.2. Reuniones

Espacios para el análisis, y validación de información y propuestas específicas, con personas responsables de llevar adelante el PER, como funcionarios del gobierno municipal, padres de familia, profesores, estudiantes y directores de unidades educativas.

1.7.3. Recopilación de información de fuentes primarias

Revisión de convenios, ordenanzas municipales y manuales del Gobierno Municipal de La Paz, a objeto de levantar información relacionada a diferentes variables.

1.7.4. Recopilación de información de fuentes secundarias

Revisión de informes de gestión administrativa de la Unidad de Reforma Educativa del Municipio de La Paz.

1.7.5. Recopilación de información de fuentes terciarias

Revisión de boletines y publicaciones del CEBIAE³.

⁴ El Centro Boliviano de Investigación y Acción Educativas, es también, conocido por su sigla: CEBIAE,

1.7.6. Entrevistas

Aplicación de cuestionarios con preguntas semi-estructuradas, dirigidas a personas responsables de llevar adelante el PER, como funcionarios del Gobierno Municipal, padres de familia, profesores y directores de unidades educativas, con el objeto de levantar información de carácter cualitativo.

CAPÍTULO II

MARCO LEGAL INSTITUCIONAL

2. INTRODUCCIÓN

La Ley 1565 con su programa de Reforma Educativa iniciada el 7 de julio de 1994, en su segunda fase, se desarrolla en el ámbito municipal a través del Proyecto de Fortalecimiento a la Calidad y Equidad de la Educación (PFCEE) como estrategia para “lograr un incremento en años de escolaridad y permanencia en el sistema escolar de los educandos”.

El PFCEE determina acciones prioritarias respecto de la infraestructura y los procesos pedagógicos para responder a las necesidades de desarrollo de la gestión educativa en el ámbito municipal. Con este fin el proyecto pretende dinamizar la participación de los sujetos involucrados en la educación de los niños: Directores, maestros y padres de familia, fortaleciendo a las municipalidades para planificar su intervención en el área de educación.

En este contexto se impulsa la elaboración de instrumentos de planificación para la gestión educativa como:

El programa de Desarrollo Educativo Municipal (PDEM) hoy PROME.⁴

El proyecto Educativo de Núcleo (PEN) hoy PER⁵

⁴ El PROME – Programa Municipal de Educación, en un instrumento de planificación de la gestión educativa a nivel municipal; busca satisfacer las necesidades de infraestructura, equipamiento escolar y procesos pedagógicos. en las unidades educativas.

⁵ El PER, es un instrumento de gestión que coloca la educación en manos de la comunidad educativa. Los maestros, los alumnos, los padres de familia y los directores analizan sus necesidades, buscan medidas de solución y señalan los mecanismos técnicos, humanos y financieros para atender sus demandas relativas a los procesos pedagógicos.

En este contexto desde el año 2000, el Municipio de La Paz, bajo convenio interinstitucional con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, ha elaborado su programa Municipal de Educación (PROME) y la formulación e implementación del Proyecto Educativo de Red (PER).

Este convenio dispuso un presupuesto de:

Inversion	MEC yD \$us	%	GMLP \$us	%
Infraestructura Mobiliario Escolar	3362316.74	70	1440992.89	30
Procesos Pedagógicos (PER)	950000.00	76	300000.00	24
Total	4312316.74	71.24	1740992.89	28.76

Fuente: G.M.L.P., informe sobre avances de los Proyectos Educativos de Red, URE 035/2002

2.1. Constitución Política del Estado

Al interior de la Constitución Política del Estado boliviano se observan las siguientes distinciones respecto del concepto de educación:

Título primero, derechos y deberes fundamentales de la persona, Art. 7º:

Toda persona tiene derecho a recibir instrucción y adquirir cultura.

Título cuarto, régimen cultural Art. 177º

- I. La educación es la más alta función del Estado, y, en el ejercicio de esta función, deberá fomentar la cultura del pueblo.
- II. Se garantiza la libertad de enseñanza bajo la tuición del estado.
- III. La educación fiscal es gratuita y se la imparte sobre la base de la escuela unificada democrática. En el ciclo primario es obligatoria.

2.2. Ley 1565 de Reforma Educativa

La ley 1565 promulgada el 7 de julio de 1994 como una modificación al Código de la Educación Boliviana, señala en su:

Título I, bases y fines de la educación boliviana, Art. 1º

La educación:

- Es la más alta función del Estado, porque es un derecho del pueblo e instrumento de liberación nacional y porque tiene la obligación de sostenerla, dirigirla y controlarla, a través de un vasto sistema escolar.
- Es universal, gratuita en todos los establecimientos fiscales y obligatoria en el nivel primario, porque contiene postulados democráticos básicos y porque todo boliviano tiene derecho a igualdad de oportunidades.
- Es democrática, porque la sociedad participa activamente en su planificación, organización, ejecución y evaluación, para que responda a sus intereses, necesidades, desafíos y aspiraciones.
- Es nacional, porque responde funcionalmente a las exigencias vitales del país en sus diversas regiones geográfico-culturales, buscando la integración y la solidaridad de sus pobladores para la formación de la conciencia nacional a través de un destino histórico común.

Título I, capítulo único, bases y fines de la educación boliviana, Art. 2º

Formar integralmente al hombre y mujer bolivianos, estimulando el armonioso desarrollo de todas sus potencialidades, en función de los intereses de la colectividad.

Título II, capítulo III, de la estructura de Participación Popular, Art. 5º

Elevar la calidad de la educación desarrollando objetivos pertinentes a las características y requerimientos de la comunidad.

Título II, capítulo VIII, de la estructura de administración curricular, Art. 30º

El área de la educación formal, comprende seis niveles: nacional, departamental, distrital, subdistrital, de núcleos y de unidades educativas.

Título II, capítulo VIII, de la estructura de administración curricular, Art. 31º

Cada núcleo constituye una red de servicios complementarios conformada por una unidad central con servicios de educación pre-escolar, primaria y secundaria. En el medio rural, los núcleos, educativos serán organizados teniendo en cuenta criterios de comunidad de intereses, cultura y de accesibilidad; y en las ciudades se organizarán por zonas o barrios.

2.3. Decreto Supremo 23949, reglamento sobre órganos de participación popular

El decreto 23949, promulgado el 1º de febrero de 1995, reconoce que la ley 1551 promueve y consolida el proceso de participación popular; esta establece en su:

Título I, capítulo único, de los órganos de participación popular, Art. 1º

Las Juntas Escolares, las juntas de núcleo y las juntas distritales son órganos de base, con directa participación de los interesados en la toma de decisiones sobre la gestión educativa en el nivel correspondiente.

2.4. Decreto Supremo 23950, reglamento sobre organización curricular

El decreto 23950, promulgado el 1º de febrero de 1995, considerando como necesario normar el desarrollo de las actividades educativas en el marco del nuevo currículo, establece en su:

Título II, capítulo V, del nivel de educación primaria, Art. 30º

Son objetivos de la educación primaria, proporcionar una formación básica orientada hacia la formación integral del educando que lo prepare para niveles superiores de aprendizaje.

Título II, capítulo V, del nivel de educación primaria, Art. 34º

El currículo de la educación primaria comprende el desarrollo de las siguientes áreas:

- Lenguaje y Comunicación
- Matemática
- Ciencias de la Vida
- Expresión y Creatividad
- Tecnología y Conocimiento Práctico

Título IV, capítulo XIII, de los proyectos educativos, Art. 103º

Se define como Proyecto Educativo de Unidad y Proyecto Educativo de Núcleo el proyecto-presupuesto en el que se recogen las propuestas educativas comunales o barriales y nucleares formuladas a partir de la identificación de las necesidades básicas de aprendizaje de una comunidad determinada. Estos proyectos-presupuesto están orientados al mejoramiento sustancial de la calidad de la educación en el nivel escolar y de núcleo, y constituyen ámbitos de generación y ejecución de ofertas educativas.

Título IV, capítulo XIII, de los proyectos educativos, Art. 104º

Los proyectos educativos de unidad y los proyectos educativos de núcleo explicitarán claramente las metas y logros a alcanzar con la ejecución del proyecto, las acciones a realizar y los compromisos que para su ejecución asuman los diversos miembros de los órganos de Participación Popular y de la comunidad educativa en general, y deberán contener el presupuesto correspondiente. Su elaboración será para una gestión escolar anual o para un periodo mayor, si así lo deciden los miembros de los órganos de Participación Popular respectivos y la comunidad educativa.

Título IV, capítulo XIII, de los proyectos educativos, Art. 106º

El proyecto educativo de núcleo se construirá sobre la base de los proyectos educativos de unidades educativas pertenecientes a un determinado núcleo.

Título IV, capítulo XIV, del proyecto educativo de unidad (PEU), Art. 108º

El proyecto educativo de unidad contemplará cuatro grandes acápite:

- El carácter ideológico pedagógico de la unidad educativa
- La identificación y descripción de las actividades que permitan alcanzar los objetivos y metas trazados.
- El reglamento de régimen interno de la unidad
- El presupuesto correspondiente al periodo para el cual se plantea el proyecto.

Título IV, capítulo XIV, del proyecto educativo de unidad (PEU), Art. 110º

Las funciones, deberes y atribución del directorio de la unidad educativa y su participación en la formulación y ejecución del proyecto educativo de unidad, son normados por el Decreto Supremo de la Estructura de Administración Curricular.

Título IV, capítulo XIV, del proyecto educativo de unidad (PEU), Art. 110º

La composición, funciones, deberes y atribuciones de la Junta Escolar y su participación en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo de Unidad son normados por el Decreto Supremo de la Estructura de Participación Popular.

Título IV, capítulo XV, del proyecto educativo de núcleo (PEN), Art. 115º

El proyecto educativo de núcleo se elabora sobre la base de agregación de los proyectos educativos de unidad educativa y con base en la concertación de la agregación de los proyectos educativos de unidad.

Título IV, capítulo XV, del proyecto educativo de núcleo (PEN), Art. 121º

Para la ejecución del Proyecto Educativo de Núcleo se puede conformar un Consejo de Profesores de Núcleo con un representante de los docentes y director de cada unidad educativa que compone el núcleo. Este consejo participará en la planificación, ejecución y evaluación del proyecto educativo de núcleo y lo someterá periódicamente a la consideración de las Juntas de Núcleo.

Título IV, capítulo XV, del proyecto educativo de núcleo (PEN), Art. 122º

En reconocimiento de los esfuerzos desplegados por los núcleos educativos para mejorar la calidad de la educación en sus ámbitos de operación y para estimular la formulación de proyectos educativos de núcleo, a partir de la gestión 1996, se convocará anualmente, a concursos nacionales de núcleos demostrativos que deberán llevarse a cabo sobre la base de los proyectos educativos de núcleos.

2.5. Reglamento de administración y funcionamiento para unidades educativas de los niveles inicial, primario y secundario.

El reglamento de administración y funcionamiento para unidades educativas promulgado el 4 de abril de 2001, establece en su:

Art. 5, Objetivo de la unidad educativa

El objetivo de la unidad educativa es formar al alumno de manera integral, promoviendo competencias necesarias para su desarrollo personal, social y su compromiso con la comunidad.

Art. 10, Programación curricular anual

Los profesores deben elaborar, antes del inicio del año lectivo, la programación anual de la unidad educativa de acuerdo con el proyecto educativo de unidad.

Art. 17, Proyecto educativo de unidad (P.E.U.)

El PEU es parte del Proyecto Educativo de Núcleo (PEN), y ambos están insertos dentro del Programa Municipal de Educación (PROME)

2.6. Ley 1551 de Participación Popular

Establece en su:

Título II, Capítulo único, de los gobiernos municipales, artículo 15:

El poder ejecutivo podrá destinar de origen interno, externo, crédito y cooperación internacional para apoyar el ejercicio de las competencias de los Gobiernos Municipales, siempre y cuando se satisfagan las condiciones y contrapartes establecidas para su disponibilidad.

2.7. Ley 2028 Ley de Municipalidades

La ley 2028, promulgada el 28 de octubre de 1999, establece en su:

Título I, capítulo II, jurisdicción y competencia del Gobierno Municipal, Art. 8, II, 1.

Construir, equipar y mantener la infraestructura en los sectores de educación, salud, cultura, deportes, micro-riego, saneamiento básico, vías urbanas y caminos vecinales.

Título VIII, capítulo único, Roles de Fiscalización, Art. 170

La Contraloría General de la República ejercerá el control fiscal de los Gobiernos Municipales conforme al artículo 155 de la Constitución Política del Estado y a la Ley 1178 de 20 de julio de 1990.

2.8. Convenio Interinstitucional entre el Viceministerio de Educación Inicial, Primaria y Secundaria (VEIPS) y el Gobierno Municipal de La Paz.

Este convenio establece en su:

Cláusula octava, (Responsabilidades del GM) punto quinto.

El Gobierno Municipal es responsable ante el FPS, de las rendiciones de cuentas, las mismas deben ser presentadas debidamente documentadas.

Cláusula décima, (Acuerdos para la ejecución de los componentes de infraestructura, mobiliario educativo y procesos pedagógicos) punto dos.

El Gobierno Municipal tiene la responsabilidad de la ejecución de los proyectos educativos de red, junto con al equipo de gestión y el comité municipal de educación.

Cláusula décima, (Acuerdos para la ejecución de los componentes de infraestructura, mobiliario educativo y procesos pedagógicos) punto cuarto

La intervención del PFCEE en el Municipio de La Paz no podrá ser alterada por ninguna de las partes y no podrán aducir desconocimiento de los procedimientos definidos en ninguna de las etapas descritas.

Cláusula décima cuarta (Incumplimiento)

En caso que el Gobierno Municipal incumpla lo establecido en el presente Convenio o ponga riesgo la implementación del proyecto, el MECyD podrá excluir al Municipio de acciones futuras bajo las responsabilidades establecidas en la Ley No 1178 de 20 de julio de 1990.

2.9. Ley 1178 Ley de Administración y Control Gubernamental (SAFCO)

La ley 1178 promulgada el 20 de julio de 1990, establece en su:

Capítulo I, finalidad y ámbito de aplicación, Art. 3º

Los sistemas de Administración y de Control se aplicarán en todas las entidades las entidades del sector público, sin excepción, incluidas las municipalidades.

Capítulo I, finalidad y ámbito de aplicación, Art. 5º

Toda persona que reciba recursos del estado para su inversión o funcionamiento, se beneficie de subsidios, subvenciones, ventajas o exenciones, o preste servicios públicos no sujetos a libre competencia, informará a la entidad pública competente sobre el destino, forma y resultados del manejo de los recursos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL ÁREA ESPECIALIZADA • PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

3. ANTECEDENTES – TEORIA ADMINISTRATIVA

La teoría administrativa se puede considerar como una transversal para muchas ciencias, en el entendido que las mismas al operar o poner en práctica sus postulados, acuden a instrumentos o conceptos al interior del campo administrativo; tal es el caso del presente trabajo, el cual se desarrolla en el área de las Ciencias de la Educación; esta en su enfoque actual acude a principios tales como: planificación, organización, gestión, etc., los cuales son referentes propios pero no restringidos a la teoría administrativa. En este entendido, se hace necesario repasar algunos conceptos que serán importantes para el desarrollo del presente.

3.1. El enfoque tradicional

Se caracteriza por la importancia que se le da a la racionalidad administrativa, en búsqueda de la productividad y eficiencia.

La idea fundamental del enfoque tradicional consiste en que toda norma o principio administrativo es bueno, si con ello se obtiene el máximo de producción⁶.

3.2. La administración científica

Dentro de la administración científica se resalta términos que son referentes importantes para el desarrollo del presente trabajo, tales como:

⁶ Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos en la Administración Pública, 1996, p.97.

3.2.1. Diseño de cargos y tareas

3.2.1.2. ¿Qué es tarea?

Es toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo, dentro de la organización, constituyéndose en la menor unidad posible dentro de la división del trabajo⁷.

Es la división mínima del trabajo administrativo; es cada una de las acciones físicas y mentales, pasos y etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad determinada⁸.

Tarea en una operación específica que forma parte de un proceso o trabajo destinado a un resultado determinado que es la meta de la actividad⁹.

3.2.1.3. ¿Qué es cargo?

Es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes que ejecuten determinadas tareas específicas¹⁰.

Es la célula básica de una organización, caracterizada por un conjunto de tareas dirigidas al logro de un objetivo, que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones, acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere¹¹.

3.2.1.4. ¿Qué es diseñar un cargo?

Es especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas y las relaciones con los demás cargos existentes. El diseño de cargos es el proceso

⁷ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995, p. 70.

⁸ Manuel Pérez Rosales, Diccionario de Administración, p.305.

⁹ *Ibid.*, p. 305.

¹⁰ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995,p. 70.

¹¹ Manuel Pérez Rosales, Diccionario de Administración, p.62.

mediante el cual estos se crean proyectándolos y combinándolos con los otros cargos, para la ejecución de las tareas mayores¹².

3.3. La organización burocrática

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos¹³.

La organización burocrática según Weber, es la más eficiente de las organizaciones. Es decir, la que mediante el desarrollo de reglas impersonales que prevén en detalle las funciones y por medio de la selección de personal, basada en su competencia técnica, puede alcanzar el más alto grado de eficiencia¹⁴.

La burocracia presupone métodos de organización cuya finalidad es perfeccionar la eficiencia de la administración, basada en factores claves, como: la división del trabajo y la especialización, sistemas de autoridad jerarquizadas, sistema formal de reglas que condicionan el funcionamiento, la predominancia de los registros escritos, la alta impersonalidad en el ejercicio de las funciones y el establecimiento de los sistemas de carrera para el personal¹⁵.

La teoría de la burocracia subraya la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división de trabajo detallada explícitamente¹⁶.

¹² Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995, p. 70

¹³ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995, p.398

¹⁴ Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos en la Administración Pública, 1996, p.104.

¹⁵ Manuel Pérez Rosales, Diccionario de Administración, p.54.

¹⁶ Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración, ps. 38-40.

3.4. La administración por objetivos

La APO es un enfoque orientado hacia los resultados, más que a la tarea que debe realizarse. Por ello, intenta crear una estructura orgánica lo más flexible posible¹⁷.

La APO, es una técnica participativa de planeación y evaluación, a través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios, establecen objetivos (resultados) por alcanzar, en un determinado período y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas), sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño (control), procediendo a las correcciones que sean necesarias¹⁸.

Se define a la administración por objetivos como un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de resultados¹⁹.

La administración por objetivos consiste en marcar los objetivos dentro de una organización o parte de ella, como base para conseguir una mayor eficiencia y proporcionar motivación e incentivo a los administradores²⁰.

La administración por objetivos se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza.²¹.

¹⁷ Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos en la Administración Pública, 1996, p.117.

¹⁸ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995, p. 354.

¹⁹ George S. Odiorne, Administración por Objetivos, 1994, 68.

²⁰ Manuel Pérez Rosales, Diccionario de Administración, p.20.

²¹ George S. Odiorne, Administración por Objetivos.

3.5. La teoría de sistemas

La palabra sistema tiene muchas connotaciones: “un conjunto de elementos interdependientes y interactuantes”. En realidad un sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, formando un todo complejo o unitario. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes...²²

La teoría de sistemas, es un modelo hipotético-deductivo, formal y abstracto aplicable a diferentes fenómenos concretos que corresponden a diversos objetos de estudio²³.

El enfoque de sistemas para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único que tiene un propósito y esta compuesto por las partes que se interrelacionan²⁴.

3.6. Los reglamentos

Los reglamentos son documentos que contienen un conjunto de normas que regulan las relaciones entre los distintos elementos de la empresa. Siendo un instrumento normativo de gestión institucional, en el cual se precisan la naturaleza, la finalidad, las funciones generales, las atribuciones de los titulares de las unidades y sus relaciones, de acuerdo a la norma legal de creación y disposiciones complementarias²⁵.

Los reglamentos tienen un carácter legal, ya que constituyen una especie de legislación propia en la organización; definen anticipadamente cómo deberá funcionar esta; tienen un carácter exhaustivo porque buscan cubrir todas las áreas

²² Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 1995, p. 727.

²³ Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos de la Administración pública.

²⁴ Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración, ps. 49-50.

²⁵ Manuel Pérez Rosales, Diccionario de Administración, p. 278.

de la estructura, prever todas las situaciones posibles y encuadradas dentro de un esquema previamente definido capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización, pero asimismo son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos²⁶.

3.7. Los manuales

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistémica, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo²⁷.

En los manuales de administración pueden existir o no instrucciones y procedimientos por escrito. Tales manuales suelen ser de hojas sustituibles y contienen no solamente las instrucciones y los procedimientos sino también las normas, órdenes reglamentos y demás guías²⁸.

Muchas empresas han diseñado manuales que reúnen las políticas, procedimientos, declaraciones de objetivos y documentos afines de una organización. Estos manuales pueden presentar una codificación excelente de lo que representa una organización. Los manuales bien pensados y puntuales constituyen un material excelente para cuestiones que van desde la orientación de los nuevos empleados hasta la solución de divergencias de opinión entre los directivos²⁹.

3.8. Programas

Proceso sistémico de establecer actos y pasos que han de darse, así como para asignar responsabilidades por los actos a todos los niveles de dirección, de modo

²⁶ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, p. 406.

²⁷ Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos en la Administración Pública, 1996, p.161.

²⁸ Gladis O. Marshall Dimock, Administración Pública, p. 241.

²⁹ Océano, Enciclopedia del Management, p. 522-523.

que los objetivos puedan cumplirse de manera efectiva (Ettinger). Es un proceso permanente de raciocinio, proyección y previsión, mediante aproximaciones sucesivas y yuxtaposición de medios alternativos para establecer un conjunto de acciones que permitan la consecución de los objetivos institucionales de un periodo determinado, y considerando las restricciones en término de tiempo, recursos, medio ambiente, tecnología, capacidad operativa, etc.³⁰

Un programa es un plan y cubre una serie relativamente amplia de actividades. Describe (1) los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo (2) la unidad o el miembro de la organización responsable de cada paso y (3) el orden de los tiempos de cada paso³¹.

Los programas son vehículo merced por el cual se logra el vigor y la cooperación en las organizaciones³².

3.9. Capacitación

En su enfoque de Gestión del Talento Humano, Chiavenato asume al concepto de entrenamiento como símil de capacitación, para ello rescata algunos conceptos tales como que:

Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales; se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y esta dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito³³.

³⁰ Manuel Pérez Rosales, Diccionario de Administración, p. 268.

³¹ Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración, p. 324.

³² Gladis O. Marshall Dimock, Administración Pública, p. 146.

³³ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, p. 306.

Entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos³⁴.

La capacitación productiva es el conjunto de procesos mediante los cuales los servidores públicos adquieren nuevos conocimientos, desarrollan habilidades y modifican actitudes, con el propósito de mejorar constantemente su desempeño y los resultados de la organización para una eficiente y efectiva prestación de servicios al ciudadano³⁵.

3.10. Programa de capacitación o entrenamiento

Un programa de entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué y quién debe entrenarlo, donde y cuando, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento³⁶:

Los programas de capacitación afectan de dos maneras el comportamiento en el trabajo. La más evidente es que mejoran directamente las capacidades del empleado para cumplir con su trabajo. El segundo beneficio es que aumenta la eficacia personal de los empleados³⁷.

³⁴ Ibid. p. 306.

³⁵ Normas Básicas del sistema de Administración de Personal, art. 33 p. 14

³⁶ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, p. 313.

³⁷ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, p.513.

ÁREA DE ESTUDIO
• PERSPECTIVA EDUCATIVA
(PEDAGOGÍA)

4. ANTECEDENTES – TEORÍA PEDAGÓGICA

Se debe entender que la Pedagogía es una ciencia pluridimensional, es decir se enriquece de la colaboración de otras ciencias y disciplinas, que tiene como objeto de reflexión la educación y la enseñanza, así como orientar y optimizar todos los aspectos relacionados con éstas.

4.1. Competencias

Las competencias adquieren diferentes significaciones. En la economía derivada de la competitividad denota la capacidad de ser mejores que otros. En la lingüística quiere decir conocimiento especializado (Chomsky). En la psicología se han generalizado como competencias cognitivas o habilidades cognitivas. En la tecnología como habilidades para obtener y procesar información. En la pedagogía, además de significar actuación idónea y eficaz, esta categoría ha sido complementada desde el “saber hacer”, al “saber” y al “saber ser”, es decir, procedimientos, conocimientos, actitudes y valores. De la misma forma las competencias se redactan como logros de aprendizaje establecidos³⁸.

Nuevo enfoque del aprendizaje que resulta de experiencias y actividades que integran el conocimiento y las necesidades con saberes más universales. Siendo techos ya establecidos, o el “saber hacer” que se quiere al finalizar un nivel o ciclo³⁹.

³⁸ Rolando Barral Segarra, Educadores Nuevos, p. 43.

³⁹ Sonia Alcocer Mayorga de Donaíre, Terminología de la nueva concepción pedagógica, 1998, p. 38.

La competencia es entendida aquí como un saber hacer, es decir como un conjunto de capacidades complejas, que permiten a las personas actuar con eficiencia en los distintos ámbitos de la vida cotidiana y resolver allí situaciones problemáticas reales. La competencia comprende formas de conocimiento conceptuales, procedimientos mentales y actitudinales. En consecuencia, las competencias son desempeños finales que se gradúan y secuencializan a lo largo del proceso de formación de las personas⁴⁰.

4.2. Las transversales

Las transversales son una nueva manera de ver la realidad, vivir las relaciones sociales superando criterios de parcelación y fragmentación del saber, los conocimientos, las lógicas, los valores y la ética⁴¹.

Las transversales se desarrollan en un currículum abierto a los problemas de la sociedad. Estas no pueden desarrollarse en un modelo educativo tradicional por las limitaciones del currículum por materias y las concepciones fragmentadas del profesorado⁴².

Los contenidos transversales surgen de los problemas y de las experiencias previas de los alumnos, permiten relacionar los conocimientos previos con áreas de conocimiento que posibilitarán la adquisición de aprendizajes⁴³.

En la comprensión de las transversales se definen criterios tales como:

Temas: *Existen temas de relevancia social, cultural e histórica que deben incluirse en el proceso educativo a través del diseño, desarrollo y evaluación curricular.*

⁴⁰ Feliciano Gutierrez, Diseño Curricular, p.80.

⁴¹ Sonia Alcocer Mayorga de Donaíre, Terminología de la nueva concepción pedagógica, 1998, p. 59.

⁴² Rolando Barral Zegarra, Educadoras y Educadores Nuevos, 2004, p. 44.

⁴³ Feliciano Gutierrez, Diseño Curricular, p.81.

Contenidos: *La concreción de las transversales en la enseñanza y el aprendizaje se da en la selección de contenidos y su desarrollo a través de la programación curricular y la práctica pedagógica.*

Competencias: *La apropiación de las transversales como parte de los estudiantes se concreta a través del logro de las competencias como capacidades, como valores y como cambio de actitudes.*

Ejes: *Las transversales no son inmutables, de acuerdo a la planificación participativa de la comunidad educativa, se puede priorizar ciertos ejes par desarrollarlas en un tiempo determinado. Un sencillo ejemplo es la investigación como eje transversal, en el cual se articulan los contenidos curriculares y las prácticas pedagógicas, claro esta, pueden establecerse otros ejes y también desarrollarse simultáneamente, de acuerdo a las necesidades socioeducativas del contexto⁴⁴.*

4.3. ¿Qué es el currículo?

El currículo en la concepción tradicionalista fue considerado como planes y programas, plan de estudios, cagas horarias, etc. El currículo es utilizado para designar de forma general el proyecto que organiza las actividades educativas, precisa sus intenciones y proporciona guías de acción para los docentes⁴⁵.

Se estructura con la observación diaria, debe responder a las necesidades de los actores del contexto, rescata las costumbres, tradiciones y valores de las personas implicadas en el proceso enseñanza-aprendizaje, el currículo es lo más próximo a la realidad, es la construcción constante de saberes. Diseño mediante el cual se selecciona y organiza los contenidos culturales que una sociedad estima adecuados para ser transmitidos a las nuevas generaciones. El currículo

⁴⁴ Rolando Barral Zegarra, Educadoras y Educadores Nuevos, 2004, p. 43.

⁴⁵ Feliciano Gutierrez, Diseño Curricular, 2003, p. 11.

debe ser capaz de atender las múltiples expresiones culturales quedan para que estas puedan expresarse en la práctica educativa⁴⁶.

Es la organización y descripción de las enseñanzas que deben impartirse en un curso o en un ciclo de enseñanza. También puede determinarse como un programa detallado de una disciplina en el que deben constar los conceptos e informaciones que debe aprender el alumno y la metodología que seguirá para llevar a cabo este objetivo⁴⁷.

Es el producto de la realidad a partir de la vivencia cotidiana⁴⁸

4.3.1. Tipos de currículo

En el marco de la nueva concepción curricular existen tres:

4.3.1.1. Currículo rígido y cerrado

En una programación unificada de contenidos curriculares, de alcance nacional, de aplicación rígida en el aula, obligatorios para todos los contextos, elaborados por los técnicos del ministerio de educación y aplicado por los maestros, centrado en el resultado, evaluación sumativa, maestro competencial, investigación cuantitativa, y experimental, facilitador del aprendizaje memorístico.

4.3.1.2. Currículo abierto y flexible

Un currículo básico con contenidos curriculares mínimos esenciales que deben desarrollarse en todas las unidades educativas de todo el país, permite la creatividad del docente, modificación y ampliación en función del contexto, elaborados por docentes, centrado en el proceso de evaluación formativa, maestro

⁴⁶ Sonia Alcocer Mayorga de Donaíre, Terminología de la nueva concepción pedagógica, 1998, p. 15.

⁴⁷ Diccionario Enciclopédico de Educación. Edid. Ceac., p.111.

⁴⁸ Sonia Alcocer Mayorga de Donaíre, Terminología de la nueva concepción pedagógica, 1998, p. 15.

reflexivo y crítico, investigación cualitativa y etnográfica, facilitador del aprendizaje significativo.

4.3.1.3. Currículo oculto

Comprende el conjunto de aprendizajes no previstos que se forma asistémica y no intencional y se produce con el contacto diario con el ambiente escolar, familiar comunitario y con los medios de comunicación social, pero están en constante interacción con el aprendizaje intencionado. Se refiere a los contenidos de valores y de normas, formación de actitudes, prácticas reconvivencia, etc., esenciales para el funcionamiento de la unidad educativa⁴⁹

Conjunto reenseñanzas no definidas oficialmente que la escuela transmite a los alumnos y que dependen del ideario educativo del centro y de la forma de escolarización⁵⁰.

⁴⁹ Feliciano Gutierrez, Diseño curricular, 2003, p. 28.

⁵⁰ Diccionario Enciclopédico de educación. Edid. Ceac., p.111.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

5.1. Marco de la investigación

Metodología de estudio	Observación no participante Observación documental
Nombre del caso de análisis	Proyecto Educativo de Redes del Gobierno Municipal de La Paz
Definición del grupo participante de la metodología de estudio (observación no participante)	Equipos de gestión de las Redes Educativas: 102, 104, 201, 203, 303, 304, 403, 503 y 605.
Definición del campo para la recolección de datos documentales (observación documental)	Informe de avances del proyecto por red educativa a septiembre de 2003,
Problema objetivo de la investigación	Niveles deficientes de ejecución del Proyecto Educativo de Red en el Municipio de La Paz.

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Información específica del proyecto

Coordinación y ejecución:	
Nivel	Responsable
Institucional	Unidad de Reforma Educativa
Municipio	Redes educativas

Red Educativa	Equipo de gestión de red
Unidad Educativa	Directores, Padres de Familia, Profesores y Estudiantes.
Estadísticas:	
Descripción	Cifras totales
Número total de Redes Educativas	33
Número de Redes ejecutando el proyecto	30
Número de Redes que ejecutaran el proyecto a partir de la gestión 2005	3 (Red 602-603-606)
Número de U.E.'s inscritas en el proyecto	256
Número de U.E.'s ejecutando el proyecto	218
Número de UE.'s que ejecutarán el proyecto en la gestión 2005	28
Relación de redes educativas por macro distrito:	
Nombre Macro distrito	Número de Red
Macro distrito 1 – Cotahuma	Red 101- 102- 103 -104 105
Macro distrito 2 – Max Paredes	Red 201 – 202 – 203 – 204 – 205 – 206
Macro distrito 3 – Periférica	Red 301 – 302 – 303 – 304 – 305 – 306
Macro distrito 4 – San Antonio	Red 401 – 402 – 403 – 404
Macro distrito 5 – Sur	Red 501 – 502 – 503 – 504

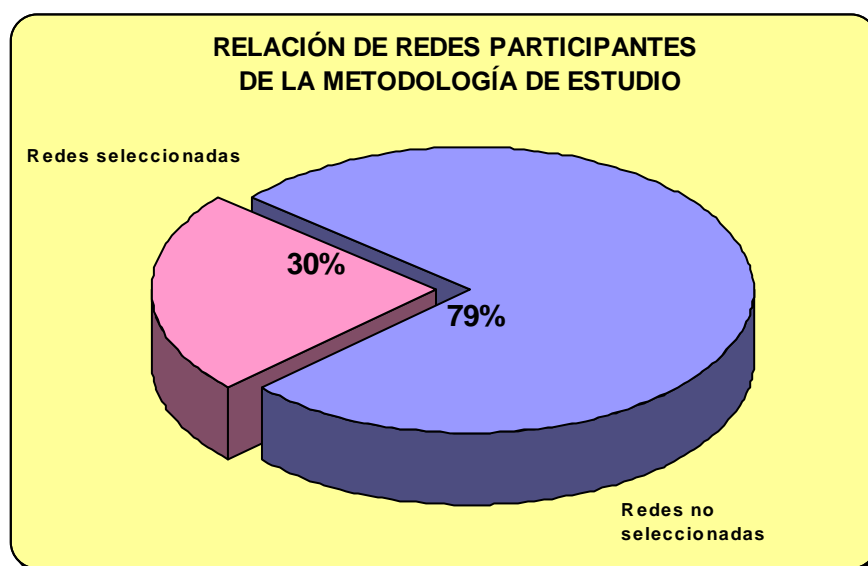
Macro distrito 6 – Centro	Red 601 - 602 – 603 – 604 – 605 - 606	
Macro distrito 7 – Zongo y Hampaturi	Red 701 -702	
Niveles de ejecución – Momento del proyecto (⁵¹)		
No de Red Educativa	Avance actual	Avance ideal
Red Educativa 101	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 102	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 103	Momento 0	Momento 3
Red Educativa 104	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 105	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 201	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 202	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 203	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 204	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 205	Momento 3	Momento 3
Red Educativa 206	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 301	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 302	Momento 3	Momento 3
Red Educativa 303	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 304	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 305	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 306	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 401	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 402	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 403	Momento 3	Momento 3
Red Educativa 404	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 501	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 502	Momento 1	Momento 3

⁵¹ En el Proyecto Educativo de Redes, del GMLP, se adopta el criterio de **momentos del proyecto**, para segmentar y controlar la ejecución del proyecto. Cada momento implica un conjunto de actividades y tareas, que tienen un inicio y un fin, detallado en la guía del proyecto.

Red Educativa 503	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 504	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 601	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 604	Momento 2	Momento 3
Red Educativa 605	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 701	Momento 1	Momento 3
Red Educativa 702	Momento 1	Momento 3
Ejecución promedio del proyecto	"1.57" (Momento)	

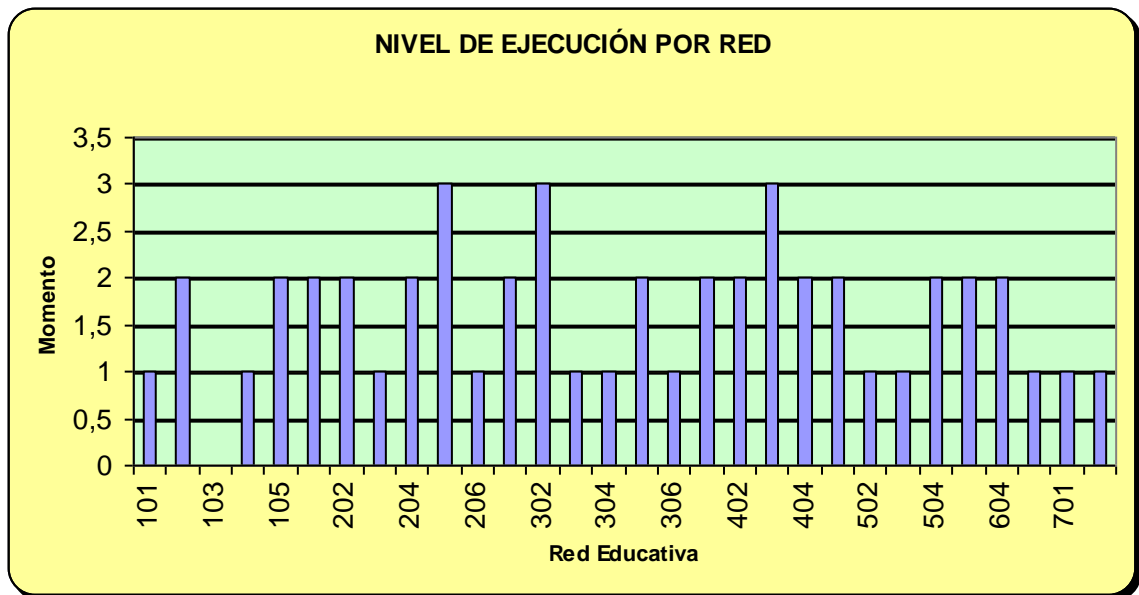
Fuente: Elaboración Propia

5.3. Esquemas gráficos



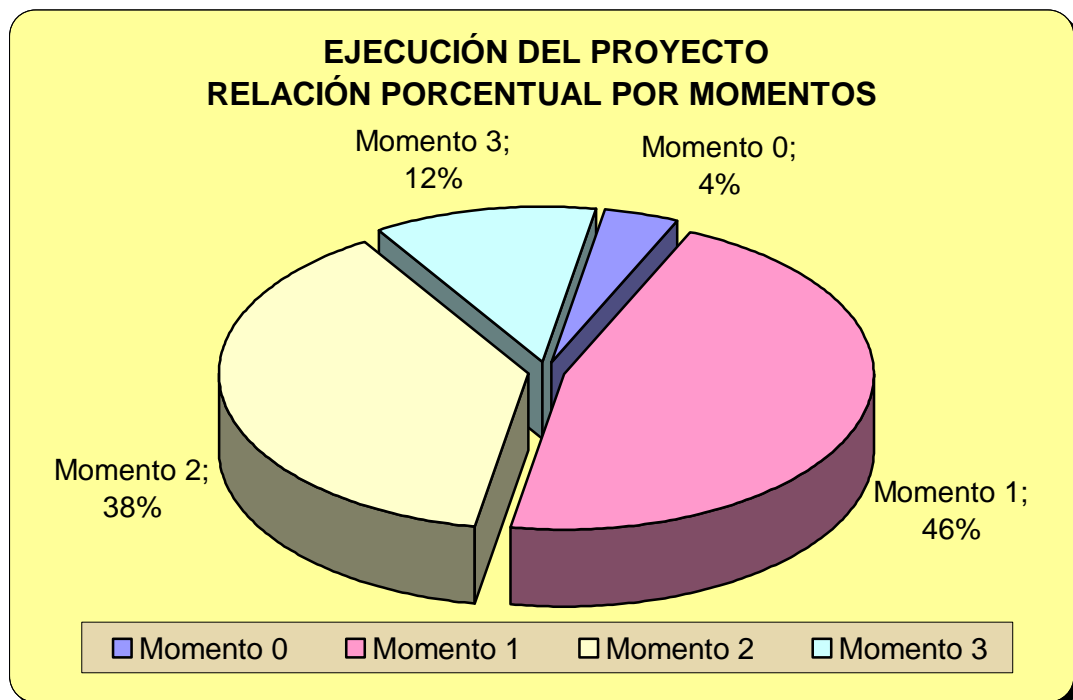
Fuente: Elaboración propia

Del gráfico, se concluye que el diagnóstico fue elaborado a partir de la observación del trabajo de nueve equipos de gestión pertenecientes a redes participantes del proyecto, ello implica una muestra del treinta por ciento del total de redes educativas participantes.



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia en el gráfico, la inexistencia de un grado mínimo de correlación entre los niveles de ejecución por red educativa; demostrando que redes como la 205,302 y 403 superan en tres la ejecución de 12 redes (101,104, 203, 205, 206, 303, 304, 306, 502, 503, 605, 701 y 702), en un tercio a catorce redes (102, 105, 106, 202, 204, 207, 305, 307, 402, 404, 405, 504, 505 y 604) y en un cien por ciento a la red 103, cuyo trabajo no se inicio.



Fuente: Elaboración propia

Se ejemplifica que el porcentaje de ejecución “ideal” (momento 3) en el proyecto corresponde al doce por ciento de las redes educativas, en cambio el porcentaje de ejecución considerado como “no optimo” (momentos 0, 1 y 2) corresponde al 88 por ciento de las redes educativas.

5.4. Matriz de problemas

		PROBLEMAS IDENTIFICADOS										
		Cambio continuo de Directores y profesores.	Perdida y mal uso de materiales y equipos PER.	Los profesores se niegan a trabajar con el PER.	Conflicto entre juntas escolares y profesores respecto de coordinar las actividades del proyecto.	Capacitación insuficiente para profesores.	Padres de familia, profesores y directores tienen conocimientos ambiguos respecto de del marco legal del proyecto.	No existen criterios uniformes en cuanto a la documentación de respaldo del proyecto: Informes, actas, seguimiento y evaluación, etc.	Se percibe a al PEU y al PER como un conjunto de actividades distintos.	Falta de apoyo técnico para la ejecución y seguimiento del proyecto.	La elaboración de los proyectos tuvo escasa participación de padres de familia y profesores.	Falta de coordinación de entre la Unidades educativas perteneciente a una RED.
REDES DIAGNOSTICADAS	RED 102	X	X		X	X		X		X	X	X
	RED 104		X	X	X		X	X	X	X	X	
	RED 201		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	RED 203		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	RED 303	X	X	X	X	X	X	X		X		
	RED 304	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	RED 403	X					X					
	RED 503	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
	RED 605	X	X	X		X		X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia

6. DIAGNÓSTICO

6.1. Resistencia a trabajar en el nuevo paradigma educativo

Situación - Existen profesores en las unidades educativas participantes del PER, en el Municipio de La Paz, que se oponen o en su defecto no comprenden los alcances y beneficios del paradigma educativo propuesto en la ley 1565.

Norma - Idealmente cuando se pretende implantar una propuesta en el orden estratégico (tal es el caso del Programa de Reforma Educativa), se debe considerar un periodo de implementación en el corto y/o mediano plazo, durante el cual se deben socializar los objetivos y los medios propuestos para alcanzar dichos objetivos.

Efecto - Los agentes del cambio e implementación (profesores), generalmente rehúsan trabajar en actividades propias del paradigma planteado por la Reforma Educativa, un ejemplo inmediato es el PER.

Causa - Por lo observado, lo anterior se atribuye a la falta de capacitación y difusión de los argumentos, objetivos, alcances y beneficios del paradigma propuesto.

Recomendación - Se hace necesario:

- Difundir los alcances y beneficios de trabajar con los Proyectos Educativos de Red.
- Capacitar a directores y profesores, en temas relacionados a la gestión y ejecución de Proyectos Educativos de Red; y de manera paralela relacionar esta temática con el nuevo paradigma educativo (Reforma Educativa).

6.2. Criterios de capacitación poco efectivos

Situación- Uno de los medios utilizados por el Ministerio de Educación, órgano rector de la implementación del nuevo paradigma educativo⁵², es la capacitación de arriba hacia abajo⁵³; en el Municipio de La Paz este proceso queda trunco en los mandos medios (directores distritales y de núcleo), es decir no llega a concretarse para el nivel operativo (profesores).

Norma - Idealmente cuando se utiliza una capacitación de arriba hacia abajo, se busca con prioridad la actualización de conocimientos de los niveles jerárquicos, para que estos puedan, a su vez, capacitar a sus subalternos inmediatos y estos a otros subalternos, para que, así, de manera sucesiva se lleguen a capacitar a los niveles operativos

Causa - Las capacidades gerenciales y administrativas mínimas de las personas de los niveles medios de decisión (directores distritales y de núcleo), evitan que estas realicen un proceso efectivo de capacitación de arriba hacia abajo.

⁵²Durante la etapa de relevamiento de información, se evidenció, en grupos mayoritarios de profesores, rechazo a la implementación del Programa de Reforma Educativa (planteado por la Ley 1565); en consecuencia, y con el fin de facilitar la implementación de procesos posteriores (llámese programa de capacitación o programa de seguimiento y evaluación del proyecto) se decide como estrategia de comunicación, la utilización de la frase: “nuevo paradigma educativo” como un sinónimo del Programa de Reforma Educativa; esto en el entendido, de que era, y es, necesario crear un sentido de apropiación y/o pertenencia pero no de “oposición” a estos conceptos, en aquellos actores que operan el proyecto y se resisten al cambio: Profesores.

⁵³El proceso de capacitación de arriba hacia abajo o llamado también en cascada, asume que los niveles jerárquicos son los que en primera instancia deben recibir la capacitación, para que éstos a su vez, y de la misma forma, capaciten a sus sub-alternos inmediatos, y, así sucesivamente hasta llegar a los niveles operativos, si se considera necesario.

Efecto - Se observa que los niveles operativos del proyecto (profesores) no desarrollaron las habilidades y capacidades técnicas para trabajar en el nuevo paradigma educativo.

Recomendación - Implementar un proceso de capacitación para los niveles operativos del proyecto.

6.3. Niveles de ejecución deficientes

Situación - Existen equipos de gestión, directores, profesores y padres de familia cuyas acciones para la ejecución PER son parciales; es decir apoyan y/o desarrollan actividades circunstanciales como: La compra y recepción de materiales PER.

Norma - Un proyecto surge como una respuesta a la solución de un problema; conlleva para esto un conjunto de proposiciones coherentes y metodológicas que deben ser realizadas, necesariamente, para alcanzar los objetivos propuestos.

Efecto - El nivel promedio de ejecución del proyecto es deficiente, si se considera que algunas redes educativa paralizaron su trabajo cuando el Gobierno Municipal, a través de la URE, hizo entrega oficial de los materiales y equipos PER.

Causa - Lo anterior se atribuye a la inexistencia de medios formales e informales que permitan que los actores del PER cumplan con todas las actividades y tareas propuestas, por ellos, para resolver el problema planteado en el proyecto.

Recomendación - Es necesario implantar:

- Un programa a través del cual se proporcione conocimiento capaz de vincular y alinear las acciones y actitudes de directores, profesores y padres de familia a los objetivos del PER.
- Medios normativos que al presente y a posterior permitan al Municipio demandar de los actores del proyecto la ejecución y el logro de objetivos.

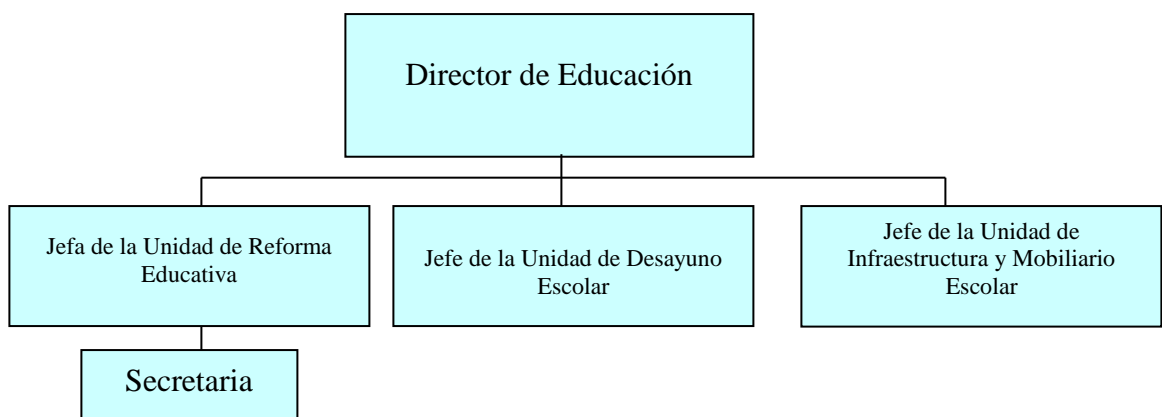
6.4. Incumplimiento del Convenio Interinstitucional entre el ME. y el Gobierno Municipal de La Paz

Situación - Los reportes de ejecución del proyecto presentados por el Gobierno Municipal al FPS, administrativa y técnicamente son inconsistentes.

Efecto - Según el convenio interinstitucional entre el ME. y el G.M.L.P., existe el riesgo de que el primero pueda excluir al Municipio de La Paz de acciones futuras de inversión y cooperación.

Causa – Se puede atribuir lo anterior a que:

- Son mínimos los criterios de gestión utilizados para supervisar el trabajo administrativo y técnico en las 33 redes y 266 unidades educativas participantes del PER.
- La Unidad de Reforma Educativa -URE, como unidad organizacional ejecutora responsable de coordinar la realización de los Proyectos de Red en el Municipio de La Paz, tiene en su estructura a dos personas encargadas de coordinar todas las actividades y tareas del proyecto.



Norma - La ejecución de un proyecto implica idealmente para su coordinación y dirección, la conformación de un equipo multidisciplinario de técnicos y/o

profesionales que se ocupan de las actividades técnicas y administrativas del proyecto mismo.

Recomendación - Es necesario:

- Comprometer para la Unidad de Reforma Educativa, la participación de personal de apoyo administrativo y técnico.
- Que la URE implante instrumentos para el seguimiento y evaluación de gestión del PER.

6.5. Comunicación y coordinación deficiente entre los miembros de las juntas escolares y los otros actores del PER

Situación - Se evidencia la existencia de juntas escolares cuya(s):

- Acciones buscan y/o logran imponer criterios normativos y de control del proyecto, sin la aprobación de los otros actores del PER.
- Colaboración en las actividades del proyecto es mínima y/o inexistente.

Norma - El decreto supremo 25273 establece que las juntas escolares deben supervisar y apoyar el desarrollo de las actividades curriculares y extracurriculares en la unidad educativa.

Causa - Los miembros de estas juntas escolares tienen un conocimiento ambiguo del alcance real de las obligaciones y atribuciones que les confiere la ley 1565.

Efecto - Lo anterior disminuye el nivel de coordinación necesario para el trabajo entre los actores del PER; ello implica: niveles no satisfactorios de ejecución.

Recomendación - Se debe establecer un programa a través del cual se proporcione conocimiento técnico y pertinente a la ejecución del PER, a padres de familia y miembros de juntas escolares participantes del proyecto de redes.

6.6. Uso indebido de materiales y equipos PER

Situación - Existen directores y profesores de unidades educativas que utilizan los materiales y equipos PER en actividades:

- Diferentes a las programadas descritos en los proyectos.
- De beneficio personal

Norma - Los materiales y equipos deben ser utilizados en las actividades y tareas programadas en el proyecto, o en aquellas que sin ser planificadas colaboran en el logro de objetivos del mismo.

Causa - No existe un mecanismo de control sobre las personas responsables de supervisar la utilización de los materiales y equipos PER.

Efecto - Las actividades programadas en los proyectos sufren retrasos o no se ejecutan, considerando que los equipos y materiales PER, se desgastan, se pierden o deprecian rápidamente en actividades que no coadyuvan al logro de objetivos.

Recomendación - Se deben crear medios de control y reglamentación para el uso de materiales y equipos PER.

6.7. Conclusiones generales

Al identificar que los niveles de comunicación y coordinación entre los actores del proyecto son deficientes, no existe disposición, por lo menos en la mayoría, de los mismos a trabajar en el nuevo paradigma educativo, faltan mecanismos e instrumentos que permitan la administración y gestión del proyecto (control de materiales y equipos PER, seguimiento y evaluación del proyecto) y verificar que la ejecución del proyecto mismo es deficiente, se concluye:

Existe la necesidad de desarrollar e implementar criterios e instrumentos de gestión, capaces de facilitar la ejecución del proyecto.

CAPÍTULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN A DESARROLLADOS

Los instrumentos propuestos se los defines como normativos y de intervención; los primeros buscan proveer el referente legal a partir de la determinación de:

- El marco normativo general del proyecto.
- La licitud o no de aquellas actividades y/o tareas realizadas durante la ejecución del proyecto.

Los instrumentos de intervención, son el medio a partir del cual los actores del PER operativizan y ejecutan el proyecto. La relación de ambos se muestra en el cuadro siguiente:

Instrumento	Nombre
Normativo	<p>Reglamento Específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobre la Organización y Administración de Proyectos Educativos de Red en el Municipio de La Paz
De intervención	<p>Programa de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación docente - Directores de U.E. • Programa de capacitación docente – Maestros de U.E. • Programa de capacitación para padres de familia –Juntas escolares y padres de familia. <p>Manual de ejecución del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de trabajo del proyecto <p>Programa de seguimiento de gestión del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa seguimiento evaluación del proyecto

REGLAMENTO ESPECÍFICO

Sobre la Organización y Administración de Proyectos Educativos de Red en el Municipio de La Paz

TÍTULO PRIMERO

Disposiciones Generales

Capítulo I: Aspectos Generales

Artículo 1 (Objetivo)

Este reglamento tiene por objetivo regular las actividades desarrolladas por los actores del PER y contribuir a la ejecución de dicho proyecto.

Artículo 2 (Marco Jurídico)

El marco jurídico de ésta reglamentación se respalda en la Constitución Política del Estado, la ley 1565 de Reforma Educativa, la ley 1702, las modificaciones y ampliaciones a la ley 1551 de Participación Popular, la ley 1654 de Descentralización Administrativa, la ley 2028 de Municipalidades, la ley 1178 de Administración y Control Gubernamental (SAFCO), y el Convenio Interinstitucional entre el Viceministerio de Educación Inicial, Primaria y Secundaria (VEIPS) y el Gobierno Municipal de la Ciudad de La Paz.

Artículo 3 (Ámbito de aplicación)

Las disposiciones siguientes deben ser acatadas por aquellas escuelas con nivel inicial y primario que participan del Proyecto Educativo de Redes (PER), bajo tuición de la Dirección de Educación del Municipio de La Paz.

Artículo 4 (Excepciones)

Las unidades educativas que sin haber recibido financiamiento del Gobierno Municipal de La Paz para los proyectos PER, elaboraron y financiaron su proyecto.

Artículo 5 (Obligatoriedad)

Todo responsable de la organización y ejecución de los proyectos educativos de red, debe dar cumplimiento obligatorio a ésta reglamentación; presumiéndose el conocimiento total de sus disposiciones.

Artículo 6 (Incumplimiento del reglamento)

El incumplimiento del presente reglamento genera responsabilidad de acuerdo a los lineamientos del capítulo V (Responsabilidad por la función pública) de la Ley 1178 y su disposición reglamentaria.

Artículo 7 (Responsabilidad)

La aplicación de éste reglamento es responsabilidad del Gobierno Municipal de La Paz, por intermedio de la Unidad de Reforma Educativa y esta a través de los Equipos de Gestión, Directores y Juntas Escolares de las Unidades Educativas participantes del PER, cada uno en el marco de sus competencias.

Capítulo II: Marco Conceptual**Artículo 8 (Reglamento de Administración y Funcionamiento)**

El reglamento sobre la Organización y Administración de Proyectos Educativos de Red en el Municipio de La Paz, es un conjunto de disposiciones en lo que respecta a procesos, normas y principios que regulan y determina la ejecución del proyecto, a través de los actores del mismo.

Artículo 9 (Servidor público)

El término servidor público, se refiere a los dignatarios, funcionarios y toda persona que preste servicios en relación de dependencia con autoridades estatales, cualquiera sea la fuente de su remuneración (Ley 1178 del 20/07/90).

Artículo 10 (Proyecto de Fortalecimiento a la Calidad y Equidad de la Educación-PFCEE)

El PFCEE busca realizar acciones complementarias a las desarrolladas en la implantación de la Reforma Educativa, en lo que respecta a moderar la calidad y equidad de la educación. Para lo que plantea el desarrollo de Proyectos Educativos Integrales que permitan atender las necesidades de infraestructura escolar y de procesos pedagógicos a los núcleos y redes educativas que conforman el servicio escolar público.

Artículo 11 (Programa Municipal de Educación-PROME)

Es un instrumento a partir del cual cada Gobierno Municipal, en coordinación con la Dirección Distrital de Educación y la Junta de Distrito, planifica, ejecuta y evalúa las acciones en el ámbito educativo municipal; permite concretar las acciones educativas definidas y se sustenta en los Proyectos Educativos de Núcleo, de Red e Indígenas, los cuales se desarrollan en las unidades educativas insertas en el programa de transformación curricular de la ley de Reforma Educativa; también se constituye en un instrumento de planificación para la asignación de fondos a través de cofinanciamientos y/o donaciones.

Artículo 12 (Proyecto Educativo)

El proyecto educativo es un instrumento de gestión, que permite a sus actores, solucionar problemas específicos, de infraestructura y mobiliario educativo. Propicia el trabajo en equipo, facilitando la coordinación de actividades y la equitativa distribución de recursos, con la finalidad de mejorar la calidad y equidad de la educación de manera conjunta, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Artículo 13 (Red educativa)

Es el conjunto de unidades educativas que constituyen entre si una red de servicios educativos complementarios, cuyo objetivo es optimizar el uso de recursos humanos, materiales y financieros del Servicio de Educación Pública y lograr el mejoramiento interno de cada una de las unidades que componen la red (DS 23951 de 01/02/95, artículo 28).

Artículo 14 (Unidad educativa)

Es una institución que cuenta con un espacio físico, recursos humanos y materiales organizados en ámbitos administrativos, pedagógicos y de participación; su objeto es el de prestar servicios escolares en un ambiente favorable capaz de facilitar los procesos de aprendizaje y enseñanza (R.M. 062/00 del 17/02/00, artículo 16).

Artículo 15 (Juntas educativas)

Se define a las juntas educativas como la organización de padres de familia de una unidad educativa de núcleo o de distrito cuya representación es válida para articularse en el sistema educativo; sus atribuciones y funciones están determinadas por el D.S. 25273 del 8 de enero de 1999.

El grado de prelación en éstas está determinado por la naturaleza del origen de su conformación, y se reconocen las siguientes modalidades, considerando un orden ascendente en su jerarquía:

- a. Comité de padres de familia
- b. Junta Escolar
- c. Junta de Núcleo
- d. Junta de Distrito

Artículo 16 (Del carácter sostenible del proyecto de red)

Un proyecto es sostenible en la medida que pueda establecer una propuesta capaz apropiarse del problema, o problemas, de forma continua. La red educativa al asumir la modalidad de proyecto para resolver sus problemas, en lo que respecta a educación, se apropia de este concepto.

TÍTULO SEGUNDO**De la organización de los Proyectos Educativos de Red****Capítulo I: Construcción de proyectos educativos****Artículo 17 (Proyecto Educativo de Red-PER)**

El PER es un instrumento de gestión que permite a la comunidad de una red educativa, tomar decisiones, asumir responsabilidades y plantear soluciones a los problemas educativos concretos, para mejorar la calidad de la educación en un espacio de tiempo determinado. Esta modalidad de proyecto se define por ser:

- a. Pedagógico:** Busca el mejoramiento del proceso enseñanza aprendizaje
- b. Coherente y articulador:** Las prácticas y actividades que se desarrollen en el PER, deben estar relacionadas con los resultados que se quieren lograr, asimismo debe vincular a todos los actores del proyecto.
- c. Voluntario:** Su elaboración no depende de la imposición de ajenos a la red educativa, por el contrario es una propuesta voluntaria.
- d. Público:** La participación hacia las actividades del proyecto y la concepción de otras nuevas, no debe restringirse a la red; de modo que se busque la cooperación y participación de otros agentes o instituciones como ONG's, centros de salud, ministerios, embajadas, universidades e incluso otras redes educativas.

e. Observable: La elaboración, ejecución y evaluación del proyecto, debe reflejar la pertinencia de éste, en resultados perceptibles tanto para sus actores como para sus financiadores.

f. Integral: Asume que factores como los procesos pedagógicos, la infraestructura y mobiliario, afectan en la misma magnitud a la calidad de la educación escolar y pueden ser resueltos con ésta modalidad de propuestas.

g. Participativo: Existe la contribución y el compromiso del Gobierno Municipal, directores distritales, juntas escolares, directores de unidad educativa, profesores, padres de familia y estudiantes; para ejecutar y apoyar el proyecto.

h. Económicamente racional: Solo se debe solicitar aquellos materiales, equipos y servicios que no existen y son fundamentales para mejorar la calidad de los procesos educativos en la red.

i. Intercultural: Aprovecha la riqueza del contexto social de la red y fomenta actitudes interculturales entre los actores de las unidades educativas.

Artículo 18 (Actores de un proyecto educativo de red)

Se consideran actores de un Proyecto Educativo de Red a:

- Técnicos Municipales (Unidad de Reforma Educativa)
- Directores Distritales de Educación
- Directores de Unidades Educativas
- Directores Distritales de Educación
- Juntas Educativas
- Maestros
- Estudiantes

Artículo 19 (Jerarquía de los proyectos educativos)

La jerarquía en los proyectos educativos, se define considerando el tiempo estimado de ejecución previsto en la planificación:

Proyecto	Ejecución	Forma de construcción
Proyecto Educativo de Red	De largo plazo, toma mas de un año	Agregación de los PEU's de la red educativa
Proyecto Educativo de Unidad	De mediano plazo, puede ser anual	Diagnóstico de la unidad educativa
Proyecto de Aula	De corto plazo, puede ser semanal	Estrategias durante el proceso enseñanza aprendizaje

Artículo 20 (Proyecto Educativo de Unidad – PEU)

El Proyecto Educativo de Unidad - PEU es el Programa Operativo Anual - POA de la unidad educativa, y consta de: Definición de objetivos, actividades y tareas, recursos materiales y humanos, cronograma de actividades y presupuesto. Es un instrumento de planificación que orienta y guía de manera integral las respuestas a las necesidades de aprendizaje y problemas educativos. Considera fundamentalmente la gestión educativa, los aspectos pedagógicos, las relaciones con la comunidad, la actualización docente, la orientación y el bienestar del alumno, la conservación, ampliación y mejoramiento de la infraestructura física y la coordinación con los padres de familia.

La elaboración, ejecución y evaluación del PEU estarán a cargo del director de la unidad educativa, del plantel docente y el apoyo de la junta escolar o padres de familia.

Artículo 21 (Elaboración de un proyecto de red)

Un proyecto de red, se elabora cuando se define la existencia de necesidades o expectativas no satisfechas relacionadas con los procesos de enseñanza y de aprendizaje de la red.

Participan de la elaboración de un Proyecto de Red directores, profesores, padres de familia y los educandos. Bajo la dirección de un equipo de gestión.

Artículo 22 (Problema de red)

El problema de red es aquel elemento que al interior del diagnóstico, es considerado como el factor a solucionar por los actores del proyecto.

En el PER, se pondera un problema para resolver; asumiendo la existencia de más de uno, se hace un análisis de jerarquía sobre éstos y se elige al de mayor importancia dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.

Considerando que una unidad educativa se identifique con el problema de red y otro de igual importancia, no se restringe a que ésta realice actividades en el proyecto de forma alterna para solucionar ambos problemas, siempre y cuando se dé prioridad al problema identificado en la red.

Artículo 23 (Diagnóstico de red)

El diagnóstico es la justificación y la base analítica para determinar la elaboración de un proyecto. Se define de red cuando el análisis de problemas, carencias, recursos y ventajas de cada una de las unidades educativas, detallados en sus respectivos PEU's, se vincula en un solo trabajo y por escrito.

Artículo 25 (Del dossier del proyecto)

El análisis y descripción del proyecto en cuanto a objetivos y metas, actividades y tareas, tiempos de ejecución, medios e insumos y responsables, se sistematizará y en medio impreso en el llamado dossier del proyecto; este será un instrumento de conocimiento general. Es responsabilidad del equipo de gestión, la socialización del mismo entre todos los actores del PER.

Artículo 24 (De la participación)

En el momento de ser elaborado el dossier del proyecto por los miembros de la red, estos asumen de forma voluntaria su compromiso de participar de todas las actividades programadas en este instrumento; luego de ser aprobado su financiamiento por el Gobierno Municipal, este compromiso es de carácter obligatorio.

Capítulo II: Niveles de Ejecución**Artículo 27 (Funciones de los profesores)**

Son funciones de los profesores:

- Planificar las actividades del PER sobre la base de los proyectos de aula para ejecutar el proyecto.
- Solicitar los materiales y equipos PER ante el director del establecimiento para ejecutar las actividades del proyecto.
- Justificar el uso de los materiales y equipos PER.

Artículo 28 (Funciones del director de la unidad educativa)

Son funciones del director:

- Planificar, desarrollar y evaluar los planes de acción del PER en su establecimiento.

- Tener un registro por escrito del control de materiales y equipos PER.
- Coordinar y promover actividades con las otras unidades educativas de la red.
- Elaborar informes de avance PER al municipio.
- Colaborar en la presentación de los informes de red al municipio.
- Promover círculos de capacitación entre los profesores a su cargo.
- Coordinar las actividades del PER con la junta escolar.
- Mantener un detalle por escrito y con los descargos pertinentes acerca de los desembolsos hechos por el municipio para la unidad educativa.

Artículo 29 (Funciones del equipo de gestión)

Son funciones del equipo de gestión:

- Realizar el diagnóstico de la red.
- Definir los objetivos del Proyecto Educativo de la Red.
- Elaborar un presupuesto para la red, sobre la base de los planes de acción de cada unidad educativa.
- Solicitar y gestionar los recursos financieros y logísticos para el proyecto, ante el municipio.
- Mantener un detalle por escrito y con los descargos pertinentes acerca de los desembolsos hechos por el municipio para el proyecto en cada red.

Artículo 30 (Responsabilidades del Gobierno Municipal)

Es responsabilidad del Gobierno Municipal:

- Conjuntamente la autoridad educativa local (Dirección distrital de educación), la elaboración del PROME.
- Coadyuvar a la conformación de redes.

- Administrar los recursos financieros del proyecto educativo de red, conjuntamente los equipos de gestión.
- La rendición de cuentas ante el FPS.
- Asistir a las redes educativas en el desarrollo y ejecución de los proyectos.

Artículo 31 (Funciones de las juntas escolares)

Son funciones de la junta escolar:

- Supervisar la ejecución del proyecto de redes en su unidad
- Controlar el uso de los materiales y equipos PER en las actividades señaladas para el proyecto.
- Coordinar con el plantel docente y el director de la unidad educativa, actividades que vayan a enriquecer los procesos pedagógicos del proyecto.

Artículo 32 (Del apoyo logístico del municipio)

El municipio utilizará sus buenos oficios para propiciar el encuentro, colaboración y participación de agentes sociales como universidades, ONG's, embajadas, centros de salud y otros, con las unidades y redes educativas participantes del proyecto.

En lo que concierne al uso de espacios físicos como calles, avenidas, plazas, teatros y centros de reunión por parte de las redes y unidades educativas, para actividades PER, es prerrogativa del municipio conceder éstas áreas para su utilización. De modo tal que su uso queda restringido a una solicitud por escrito y por conducto regular a la autoridad competente en el municipio.

Artículo 33 (Tiempo de trabajo)

Para la ejecución de los proyectos, se discrimina el tiempo de trabajo de los procesos administrativos y pedagógicos, por lo tanto se define que:

- a. La realización de los procesos pedagógicos están sujetos a su programación en el dossier del proyecto; este debe establecer para su ejecución y conclusión como mínimo una gestión escolar.
- b. La ejecución de los procesos administrativos están sujetos al cronograma de actividades del municipio, es atribución de éste la modificación de las fechas.

Artículo 34 (Ampliaciones)

Recurriendo al Art. 33, de necesitar el proyecto una ampliación en lo que se refiere a los tiempos de trabajo de los procesos pedagógicos y/o administrativos, se define que:

- a. La ampliación en la ejecución y conclusión de los procesos pedagógicos no es admisible, si se consideran las características estacionales de los educandos en cada ciclo y la pertinencia de las actividades del proyecto para estos,
- b. El proceso administrativo en lo que respecta a la rendición de cuentas y los desembolsos correspondientes están sujetos a las gestiones que realice el equipo de gestión por intermedio del Gobierno Municipal ante el FPS,

Artículo 35 (Excepciones a la ampliación de los tiempos de trabajo)

Tomando en cuenta la acción de algunos factores exógenos en el proyecto, como huelgas, bloqueos, marchas y prolongación de vacaciones escolares; los cuales perjudican la ejecución de las actividades del proyecto, sólo se admite la reprogramación de actividades y el ajuste de tiempos para los proyectos; y en ningún caso la ampliación o prolongación de éstas actividades para la siguiente gestión, ya sea escolar o administrativa.

Artículo 36 (De la conformación del equipo de gestión)

La existencia de los equipos de gestión es ineludible para la ejecución de los proyectos de red. Para el Municipio de La Paz, se estableció un número de treinta y tres equipos de gestión; es decir uno por cada proyecto de red. De desintegrarse un equipo de gestión, la red educativa debe organizar inmediatamente uno nuevo; como constancia de aquello, presentará al Gobierno Municipal, y dirigido a autoridad competente, una copia del acta de conformación.

Capítulo III: Evaluación y seguimiento**Artículo 37 (Del cierre y evaluación de proyecto educativos)**

Los proyectos educativos de red son el resultado de la agregación de procesos de participación social; por lo tanto, para su cierre y evaluación se deben ajustar los niveles de contribución social; de ello se define realizar una:

- Evaluación y cierre a nivel de aula.
- Evaluación y cierre a nivel unidad educativa.
- Evaluación y cierre a nivel red educativa.
- Evaluación y cierre a nivel municipio.

Artículo 38 (De los niveles de participación en la evaluación y seguimiento del PER)

La evaluación del proyecto será realizada por los actores del proyecto:

- En el aula el profesor es el facultado para definir los resultados y efectos del PER en los educandos a su cargo.
- En la unidad educativa el director, en colaboración del plantel docente y la junta escolar, es el acreditado a concretar los logros y dificultades del proyecto en un informe, el que a posterior será socializado en la red.

- El equipo de gestión como representante de la red educativa, sistematiza la información de las diferentes unidades y presenta un informe consolidado al municipio.

Artículo 39 (Modalidad de informes de seguimiento)

Se presentaran dos informes durante una gestión escolar, en los cuales se adjuntará y por separado la información sobre los procesos administrativos y pedagógicos del proyecto. Su presentación se coordinará con la Unidad de Reforma Educativa dependiente del Gobierno Municipal de la Paz.

Artículo 40 (Seguimiento administrativo y pedagógico)

Para el seguimiento administrativo se considera la sistematización de la información respecto de los desembolsos, uso de recursos financieros y control de materiales y equipos PER. El seguimiento a los procesos pedagógicos se enmarca en el concepto de gestión educativa detallado en el PEU y el dossier del proyecto.

Capítulo IV: Administración financiera

Artículo 42 (De la administración de recursos financieros)

Los recursos financieros destinados a un proyecto serán administrados por la U.R.E. y en coordinación de los Equipos de Gestión; la primera es responsable frente al FPS de los descargos correspondientes de los proyectos ejecutados en el municipio de La Paz. Estos recursos no son de libre disponibilidad para ninguno de los actores del proyecto y están sujetos a las actividades inscritas en los presupuestos aprobados para cada unidad educativa y de red.

Artículo 43 (Del financiamiento)

El Gobierno Municipal por intermedio de la URE, dará curso, exclusivamente, al financiamiento de los proyectos inscritos y aprobados ante ésta entidad durante la gestión 2001.

Fuera de la fecha establecida, no se contemplará el financiamiento de proyectos que no se encuentren inscritos en la programación aprobada de uno de los treinta y tres Proyectos de Redes del Municipio.

Artículo 44 (Uso del financiamiento)

La modalidad de desembolsos para cada proyecto es la siguiente:

Desembolso	Modalidad de uso
Primer (80%)	Compra de materiales y equipos PER
Segundo (20%)	Compra de materiales, equipos y servicios PER.

Artículo 45 (De los desembolsos financieros)

De acuerdo a los convenios suscritos entre el Municipio de La Paz, el FPS y el ME, la modalidad de desembolsos es la siguiente:

- Primer desembolso del 80% de lo presupuestado
- Segundo desembolso del 20% contra rendición de cuentas del 80% del primer desembolso.

Artículo 46 (Rendición de cuentas)

Una vez realizado el primer desembolso, en el que se incluye el 80% del total de los recursos para la compra de materiales y equipos PER, entre el cuarto y quinto mes los directores y sus equipos de gestión en coordinación con el

Municipio, presentarán al FPS su rendición de cuentas. Bajo la misma modalidad se hará el descargo del 100% del monto total del proyecto.

Artículo 47 (Desembolsos en efectivo)

El desembolso de efectivo sólo se considera para aquellas tareas cuya naturaleza de cancelación se impide por el desembolso mediante cuenta bancaria, como pasajes y fotocopias. Todo uso de recursos excepto los mencionados quedan sujetos a ser utilizados previo justificativo de la tarea ante la autoridad competente y por conducto regular.

Capítulo V: Materiales y equipos PER

Artículo 48 (De la compra de material, equipos y servicios en el PER)

Los procedimientos de la compra de materiales, equipos y servicios en el PER están enmarcados en los procedimientos administrativos establecidos por el Banco Mundial y detallados en el manual compras del proyecto.

Artículo 49 (Del manejo y destino de recursos, materiales y equipos en el proyecto)

Toda persona cualquiera sea su naturaleza jurídica, que reciba recursos del estado para su inversión o funcionamiento, se beneficie de subsidios, subvenciones, ventajas o exenciones, preste servicios públicos no sujetos a la libre competencia, según la reglamentación y con las excepciones por cuantía que la misma señale, informará a la entidad pública competente sobre el destino, forma y resultados del manejo de los recursos (Ley 1178 del 20/07/90).

Artículo 50 (De la cualidad de los materiales y equipos)

Para realizar la administración de los materiales y equipos PER, se consideran los criterios de fungible y no fungible:

Material fungible	Material no fungible
Lápices, papel, marcadores, carpícola, plastilina, papel, cartulina, archivadores y otros cuyo desgaste es rápido con el uso.	Televisor, microscopio, radio, cámara fotográfica, filmadora, grabadora, libros, videos, vhs, tijeras, lupa, basurero y tros cuyo desgaste no es rápido y está sujeto a depreciaciones por uso.

El uso de los materiales y equipos, sean estos fungibles o no, deberá ser registrado por el director de la unidad educativa o el personal administrativo competente. Aquellos materiales y equipos que son considerados como no fungibles, deben ser incluidos en las listas de activos de la unidad educativa.

Artículo 51 (Del uso de materiales y equipos PER)

Los materiales y equipos PER sólo pueden ser utilizados en aquellas actividades que se encuentra señaladas en el dossier del proyecto de red, o en aquellas acciones que sin ser planificadas surgen como un medio para coadyuvar a la ejecución del proyecto, previa autorización verbal y/o escrita del director.

Artículo 52 (Administración y responsabilidad de los usos materiales y equipos)

La responsabilidad de los materiales y equipos se establece en dos niveles:

En el aula, el uso y administración de materiales y equipos en actividades pertinentes al proyecto depende del profesor, siendo su responsabilidad el daño o pérdidas de los mismos.

En la unidad educativa, el uso y administración de materiales y equipos es responsabilidad del director. Para tal fin éste debe elegir a un miembro del

personal administrativo para coadyuvar en ésta tarea y colocar en un ambiente seguro todo el material perteneciente al proyecto.

Artículo 53 (De la sanciones por el mal uso de materiales y equipos PER)

Se entiende por mal uso de materiales y equipos, a la utilización de éstos en actividades no planificadas de los proyectos, las cuales no contribuyen a logro de los objetivos del mismo; se excluye a aquellas actividades que sin ser previstas se insertan y coadyuvan al PER. También se contempla como pasible de sanción la no utilización de los materiales y equipos PER.

Considerando que los materiales y equipos PER provienen de recursos del estado, de verificarse el criterio de: Mal uso, su sanción estará sujeta a una acción administrativa, ejecutiva, civil y penal; dependiendo del tipo de responsabilidad que se determine sobre el imputado.

Para tal fin se asume los preceptos señalados en el capítulo V de la ley 1178, en cuanto al tipo de responsabilidad y las consecuencias de su trasgresión.

PROYECTO **PER**

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ANTECEDENTES

Como parte del Programa de Reforma Educativa y la implementación de la sexta fase del Proyecto de Fortalecimiento a la Calidad en la Educación en el Municipio de La Paz.

La Unidad de Reforma Educativa – URE (dependiente del Gobierno Municipal), participó y coadyuvó a la realización de 30 de Proyectos Educativos de Red en la gestión 2003.

Para la gestión 2004 se prevé la realización de 33 proyectos educativos de red, considerando que se incluyen para este año 3 redes del distrito centro, las cuales estuvieron en proceso de elaboración de su proyecto durante la gestión 2003.

OBJETIVO

Capacitar a directores, profesores, padres de familia y juntas escolares participantes de aquellas redes educativas incluidas en el proyecto PER del Municipio de La Paz, priorizando a aquellos que tienen dudas respecto de como ejecutar el proyecto y/o muestran rechazo a trabajar en este.

RESULTADOS ESPERADOS:

1. Capacitados, **124** directores de U.E., **897** Profesores y **539** miembros de juntas escolares
- 2 Promover en las 33 redes educativas participantes del PER, a través de su programa de capacitación, los círculos de capacitación ⁵⁴

METODOLOGÍA⁵⁵

Del diagnóstico PER en la gestión 2003, se estableció:

- La población objetivo
- Las necesidades de los grupos en cuanto a capacitación.
- La propuesta de contenidos
- Ficha técnica para el desarrollo de los círculos de capacitación
- Cronograma de actividades

POBLACIÓN OBJETIVO

Descripción	Participantes en el PER 2003	Rendimiento no satisfactorio en el PER 2003	Participantes en el PER 2004	Personas por capacitar
Directores	259	104 (40%)	20	124
Profesores	1557	623 (40%)	300	897
Juntas Escolares	777	311 (40%)	60	539
				1560

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en el diagnóstico del PER en la gestión 2003

⁵⁴ La metodología y la técnica de los Círculos de Capacitación, se describe en los anexos.

⁵⁵ El diseño y elaboración del programa de capacitación asume los parámetros propuestos por Idalberto Chiavenato, en su libro Gestión del Talento Humano.

PROGRAMA C1

CAPACITACIÓN DOCENTE (DIRECTORES DE UNIDAD EDUCATIVA)

I. JUSTIFICACIÓN:

<p>A. Perfil del grupo (población objetivo):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varones y mujeres comprendidos entre los 35 y 60 años. • Directores de unidades educativas participantes del Proyecto Educativo de Redes • Poco conocimiento respecto a la naturaleza y ejecución del PER.
<p>B. Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a directores 124 de Unidades Educativas participantes del PER, cuyos resultados durante la ejecución del proyecto en la gestión 2003 no fue satisfactorio.

II. FICHA TÉCNICA – CÍRCULOS DE CAPACITACIÓN

Red No:	Temática del proyecto de red (o problema a resolver):			
Identificar el nivel de ejecución (o momento)		Evaluar la ejecución (deficiente, buena o sobresaliente)		¿Se recomienda identificar facilitadores? (SI/NO)
Programado a la fecha	Ejecutado a la fecha	Actual	De la gestión pasada	
Facilitadores potenciales para	Nombres		Unidad educativa	
Directores de U.E.				
Profesores				
Padres de familia				
Observaciones				

PROGRAMA C2

CAPACITACIÓN DOCENTE (PROFESORES DE UNIDAD EDUCATIVA)

I. JUSTIFICACIÓN:

A. Perfil del grupo (población objetivo):

- Varones y mujeres comprendidos entre los 22 y 60 años.
- Profesores normalistas e interinos de unidades educativas participantes del proyecto educativo de redes del Municipio de La Paz.
- Poco conocimiento respecto de la naturaleza y ejecución del PER.

B. Objetivo:

- Capacitar a 224 ⁵⁶profesores de unidades educativas participantes del PER, cuyos resultados durante la ejecución del proyecto en la gestión 2003 no fue satisfactorio.

II. FICHA TÉCNICA – CÍRCULOS DE CAPACITACIÓN

Red No:		Temática del proyecto de red (o problema a resolver):		
Identificar el nivel de ejecución (o momento)		Evaluar la ejecución (deficiente, buena o sobresaliente)		¿Se recomienda identificar facilitadores? (SI/NO)
Programado a la fecha	Ejecutado a la fecha	Actual	De la gestión pasada	
Facilitadores potenciales para	Nombres		Unidad educativa	
Directores de U.E.				
Profesores				
Padres de familia				
Observaciones				

⁵⁶El número de 224 profesores por capacitar, representa el 25% del total de la población objetivo, el restante 75% se pretende alcanzar utilizando los círculos de capacitación.

PROGRAMA C3

CAPACITACIÓN - PADRES DE FAMILIA (PADRES DE FAMILIA Y JUNTAS ESCOLARES)

I. JUSTIFICACIÓN:

<p>A. Perfil del grupo (población objetivo):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varones y mujeres comprendidos entre los 23 y 65 años. • Padres de familia cuyos hijos pertenecen a unidades educativas participantes del PER. • Poco conocimiento respecto a la naturaleza y la participación de ellos en el PER.
<p>B. Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a 135⁵⁷ representantes de juntas escolares cuya Unidad Educativa es participante del PER en la gestión 2004.

III. FICHA TÉCNICA – CÍRCULOS DE CAPACITACIÓN

Red No:	Temática del proyecto de red (o problema a resolver):			
Identificar el nivel de ejecución (o momento)		Evaluar la ejecución (deficiente, buena o sobresaliente)		¿Se recomienda identificar facilitadores? (SI/NO)
Programado a la fecha	Ejecutado a la fecha	Actual	De la gestión pasada	
Facilitadores potenciales para	Nombres		Unidad educativa	
Directores de U.E.				
Profesores				
Padres de familia				
Observaciones				

⁵⁷ El número de 135 representantes de juntas escolares por capacitar, representa el 25% del total de la población objetivo, el restante 75% se pretende alcanzar utilizando los círculos de capacitación.

PROYECTO PER

PROGRAMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN⁵⁸

ANTECEDENTES

Como parte del Programa de Reforma Educativa y la implementación de la sexta fase del Proyecto de Fortalecimiento a la Calidad en la Educación en el Municipio de La Paz, la Unidad de Reforma Educativa (dependiente del Gobierno Municipal), participó y coadyuvó a la realización de 30 de Proyectos Educativos de Red en la gestión 2003.

Para la presente gestión se prevé la realización de 33 proyectos educativos de red, considerando que se incluyen para este año 3 redes del distrito centro, las cuales estuvieron en proceso de elaboración de su proyecto durante la gestión 2003.

OBJETIVO

Suministrar información oportuna y confiable a la Unidad de Reforma Educativa, respecto de la ejecución de los proyectos de Red en la presente gestión.

RESULTADOS ESPERADOS

Monitoreados⁵⁹ y evaluados 33 proyectos de red.

⁵⁸Se evidenció en los antecedentes de evaluación del proyecto, que los informes de resultados, de algunas, redes y unidades educativas se remitía a cartas dirigidas al Director de Educación del GMLP, respecto de agradecimientos sobre la entrega de materiales y equipos PER. En este entendido, se decide desarrollar un instrumento, que permita a los actores del PER realizar el monitoreo sobre la base de una evaluación previa no formal (que en muchos casos era inexistente). Por ello, que el documento socializado en el proyecto, tiene la denominación Programa de Seguimiento y Evaluación.

⁵⁹ En el presente trabajo se utiliza monitoreo y seguimiento como sinónimos.

DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PER

Se entiende por **seguimiento**, a la observación y documentación de las actividades y resultados alcanzados durante la ejecución de las actividades del PER, esto implica que se:

- Registren las fallas en el diseño y en el plan de ejecución del proyecto.
- Establezca si el proyecto se está realizando conforme al plan.
- Examinen continuamente los objetivos del proyecto, determinando así el riesgo de no cumplir los mismos.
- Permita hallar soluciones, tomar decisiones e implementar cursos de acción durante la ejecución del proyecto, sin que esto signifique necesariamente cambios drásticos en la planificación inicial.

Se entiende por **evaluación** al análisis de la totalidad del proyecto (es decir la ejecución de actividades y tareas, los tiempos utilizados y programados, el uso recursos, los niveles de participación de los actores, las dificultades y logros, etc.), esto implica que se verifiquen los efectos y/o impactos del PER, de modo que sus conclusiones no influyan en el proyecto mismo, sino en la planificación del PER en la siguiente gestión.

DEL MONITOREO EN EL PER

Niveles de implementación del monitoreo en el PER

NIVEL	INSTANCIA	HERRAMIENTAS ⁶⁰	CODIGO
AULA	DOCENTE	MATRIZ DE AVANCES Y LOGROS	CM001-UE
UNIDAD EDUCATIVA	DIRECTOR DE U.E.	MATRIZ RESUMEN DE LOGROS	CM02-UE

⁶⁰ El formato de herramientas del monitoreo esta disponible en anexos.

RED	EQUIPO DE GESTIÓN	PLAN DE ACTIVIDADES	CM01-RE
		INFORME DE MONITOREO	CM01-RE
MUNICIPIO	UNIDAD DE REFORMA EDUCATIVA	INVENTARIO DE PROYECTOS	CM01-GM
		INFORME-RESPUESTA	CM02-GM

MONITOREO A NIVEL AULA

Objetivo

A una fecha determinada y a partir de un análisis de eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas, plantear en el aula (si es necesario) medidas correctivas que permitan optimizar el logro de resultados en el proyecto.

¿Quiénes y como monitorean?

Participan del monitoreo docentes y estudiantes, a partir del análisis de las actividades realizadas durante la ejecución del proyecto.

Fases del monitoreo

CÓDIGO HERRAMIENTA	APLICACIÓN	PLAZOS ESTIMADOS DE CUMPLIMIENTO
CM01-UE	2 VECES EN LA GESTIÓN	JUNIO Y OCTUBRE (*)

(*)Esta sujeto a los cambios que se produjeren en las modificaciones del calendario escolar

MONITOREO A NIVEL UNIDAD EDUCATIVA

Objetivo

A una fecha determinada y a partir de un análisis de eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas, plantear en la unidad educativa (si es necesario) medidas correctivas que permitan optimizar el logro de resultados en el proyecto.

¿Quienes y como monitorean?

Participan del monitoreo, los directores y los representantes de las juntas escolares, de cada unidad educativa; para tal fin, se contempla:

- La revisión de la información sobre avances, logros y dificultades contenida en el formulario CM01-UE.
- Llenar y enviar la información solicitada en el formulario CM02-UE al equipo de gestión.

Fases del monitoreo

CÓDIGO HERRAMIENTA	APLICACIÓN	PLAZOS ESTIMADOS DE CUMPLIMIENTO
CM02-UE	2 VECES EN LA GESTIÓN	JUNIO Y OCTUBRE (*)

(*) Esta sujeto a los cambios que se produjeren en las modificaciones del calendario escolar

MONITOREO A NIVEL RED EDUCATIVA

Objetivo

A una fecha determinada y a partir de un análisis de eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas, plantear en la red educativa (si es necesario) medidas correctivas que permitan optimizar el logro de resultados en el proyecto.

¿Quienes y cómo monitorean?

Participan del monitoreo, los responsables del equipo de gestión y los directores de unidades educativas pertenecientes a la red; para tal fin se contempla:

Consolidar en el formulario CM01-RE, una relación de las actividades principales a ejecutar durante la presente gestión.

Recepcionar los informes de monitoreo CM02-UE a los directores de unidades educativas pertenecientes a la red.

Elaborar en base a un análisis de la información contenida en el formulario CM02-UE, el informe de monitoreo CM02-RE.

Enviar el informe CM02-RE a la Unidad de Reforma Educativa dependiente del GMLP; asimismo adjunta a este, una copia de los formularios CM02-UE.

Fases del monitoreo

CÓDIGO HERRAMIENTA	APLICACIÓN	PLAZOS ESTIMADOS DE CUMPLIMIENTO
CM01-RE	A INICIO DE LA GESTIÓN	(**)
CM02-RE	2 VECES EN LA GESTIÓN	JUNIO Y OCTUBRE (*)

(*) Esta sujeto a los cambios que se produjeren en las modificaciones del calendario escolar

(**) Es posible modificación permanente; ello esta sujeto, a nuevos cursos de acción que resultasen de las recomendaciones del monitoreo.

MONITOREO A NIVEL MUNICIPIO

Objetivo

A una fecha determinada y a partir de un análisis de eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas, plantear en el municipio (si es necesario) medidas correctivas que permitan optimizar el logro de resultados en el proyecto.

¿Quienes y cómo monitorean?

Participa del monitoreo, el Gobierno Municipal a través de los técnicos de la Unidad de Reforma Educativa (URE); para tal fin se contempla:

- Levantar una relación de los 33 proyectos educativos, para contrastar las actividades y objetivos planteados en el dossier del proyecto de la gestión anterior y presente, utilizando para ello el formulario CM01-GM.

- Utilizar como insumo para la toma de decisiones y, tal vez, para el planteamiento de medidas correctivas, el informe de monitoreo CM03-RE correspondiente a cada red educativa
- Enviar informe-respuesta CM02-GM a cada red educativa, considerando las recomendaciones respecto de los problemas identificados en el informe de monitoreo

Fases del monitoreo

CÓDIGO HERRAMIENTA	APLICACIÓN	PLAZOS ESTIMADOS DE EJECUCIÓN
CM01-GM	UNA VEZ EN LA GESTIÓN	MAYO (*)
CM02-GM	2 VECES EN LA GESTIÓN	1ER INFORME JUNIO (*)
		2DO INFORME OCTUBRE (*)

(*) Esta sujeto a los cambios que se produjeren en las modificaciones del calendario escolar

LA EVALUACIÓN EN EL PER

Niveles de evaluación en el PER

NIVEL	INSTANCIA	HERRAMIENTAS ⁶¹	CODIGO
AULA	DOCENTE	MATRIZ DE META COGNICIÓN	CE01-UE
UNIDAD EDUCATIVA	DIRECTOR DE U.E.- JUNTA ESCOLAR	FERIA DE UNIDAD	-
		INFORME DE UNIDAD	CE02-UE
RED	EQUIPO DE GESTIÓN	FERIA DE RED	-
		INFORME FINAL DE EVALUACIÓN	CE01-RE
MUNICIPIO	UNIDAD DE REFORMA EDUCATIVA	INFORME FINAL DE EVALUACIÓN	CE01-GM
		FERIA FINAL DEL PER	-

⁶¹ El formato de herramientas de evaluación esta disponible en anexos.

EVALUACIÓN A NIVEL AULA

Objetivo

Reflexionar, evaluar y cerrar de forma participativa y oficialmente la ejecución del proyecto a nivel aula.

¿Quiénes y cómo evalúan y cierran?

Cada profesor de aula junto a sus estudiantes, concluidas las actividades del plan de trabajo en el proyecto, evalúan el proceso y la ejecución de las actividades del PER. Para tal fin, se contempla:

- Evaluar a partir del formulario CE01-UE:
- Refleje logros y dificultades de docentes y estudiantes en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje.
- Considere el modo y/o metodologías de implementación de las actividades del plan de trabajo.
- Entregar el formulario CE01-UE al director de la unidad educativa.

Fases de la evaluación

CÓDIGO HERRAMIENTA	APLICACIÓN	PLAZOS ESTIMADOS DE CUMPLIMIENTO
CE01-UE	1 VEZ EN LA GESTIÓN	AL FINALIZAR EL CALENDARIO ESCOLAR

EVALUACIÓN A NIVEL UNIDAD EDUCATIVA

Objetivo

Reflexionar, evaluar y cerrar de forma participativa y oficialmente la ejecución del proyecto a nivel unidad educativa.

¿Quiénes y cómo evalúan y cierran?

El director y la junta escolar de cada unidad educativa, concluidas las actividades del plan de trabajo en el proyecto, evalúan el proceso y la ejecución de las actividades del PER. Para tal fin, se contempla:

- La recepción del formulario CE01-UE, de cada profesor de aula.
- El análisis y sistematización de la información en el formulario CE02-UE.
- Presentar y/o socializar las conclusiones de la evaluación del proyecto, a la comunidad educativa de la red.
- Enviar la evaluación del proyecto, vía sus directores de U.E. al equipo de gestión.
- Realizar en coordinación de profesores, padres de familia y estudiantes, la feria del PER a nivel unidad educativa.

Fases de la evaluación

CÓDIGO HERRAMIENTA	APLICACIÓN	PLAZOS ESTIMADOS DE CUMPLIMIENTO
CE02-UE	1 VEZ EN LA GESTIÓN	ANTES DE FINALIZAR EL CALENDARIO ESCOLAR
-	1 VEZ EN LA GESTIÓN	ANTES DE FINALIZAR EL CALENDARIO ESCOLAR

EVALUACIÓN A NIVEL RED EDUCATIVA

Objetivo

Reflexionar, evaluar y cerrar de forma participativa, y oficialmente, la ejecución del proyecto a nivel red.

¿Quiénes y cómo evalúan y cierran?

Los representantes del equipo de gestión y los directores de las unidades educativas pertenecientes a la red, concluidas las actividades del plan de trabajo

en el proyecto, evalúan el proceso y la ejecución de las actividades del PER. Para tal fin, se contempla:

- La recepción del formulario CE02-UE
- Sistematizar y analizar la información recibida.
- Evaluar el desempeño del equipo de gestión, el nivel de participación social en la ejecución del proyecto, la gestión pedagógica-curricular, el cumplimiento del plan de trabajo y la gestión administrativa del proyecto, a través del informe CE01-RE.
- Que las U.E's pertenecientes al proyecto, participen de la feria educativa del PER a nivel red educativa.
- Enviar la evaluación del proyecto a la Unidad de Reforma Educativa.

Fases de la evaluación

CÓDIGO HERRAMIENTA	APLICACIÓN	PLAZOS ESTIMADOS DE CUMPLIMIENTO
CE01-RE	1 VEZ EN LA GESTIÓN	AL FINALIZAR EL CALENDARIO ESCOLAR
-	1 VEZ EN LA GESTIÓN	ANTES DE FINALIZAR EL CALENDARIO ESCOLAR

EVALUACION A NIVEL MUNICIPIO

Objetivo

Reflexionar, evaluar y cerrar de manera oficial los proyectos educativos a nivel Municipio.

¿Quiénes y cómo evalúan y cierran?

Los técnicos de la Unidad de Reforma Educativa, concluidas las actividades del plan de trabajo del PER, evalúan el proceso y la ejecución de las actividades de todos los proyectos en el municipio. Para tal fin, se contempla:

- Coordinar con los equipos de gestión de cada re educativa, la realización de la feria municipal del PER.
- La recepción del informe final CE01-RE.
- La revisión y análisis de dichos informes considerando la evaluación del desempeño del equipo de gestión, el nivel de participación social en la ejecución del proyecto, la gestión pedagógica-curricular, el cumplimiento del plan de trabajo y la gestión administrativa del proyecto
- Realizar un informe de conclusiones a cerca de la ejecución PER en la presente gestión.

Fases de la evaluación

CÓDIGO HERRAMIENTA	APLICACIÓN	PLAZOS ESTIMADOS DE CUMPLIMIENTO
CE01-GM	1 VEZ EN LA GESTIÓN	AL FINALIZAR EL CALENDARIO ESCOLAR
-	1 VEZ EN LA GESTIÓN	ANTES DE FINALIZAR EL CALENDARIO ESCOLAR

PROYECTO PER

MANUAL DE TRABAJO DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

Según el Convenio Interinstitucional entre el Gobierno Municipal de La Paz y el Ministerio de Educación, es responsabilidad de la Unidad de Reforma Educativa, la ejecución de los Proyectos Educativos de Red - PER.

En este sentido, partiendo de las experiencias y las reflexiones de los actores del PER en el Municipio de La Paz, la Unidad de Reforma Educativa rescata esta valiosa información y la traduce en un manual; este busca mediante su estructura, poder colaborar a miembros de todas las unidades educativas con nivel inicial y primario que participan del proyecto, con información acerca de los procedimientos correctos para ejecutar el PER en la presente gestión, utilizando para ello ejemplos extractados de casos reales.

BASE LEGAL

- Constitución Política del Estado.
- Ley 1565 - Reforma Educativa.
- Decreto Supremo 23949, reglamento sobre órganos de participación popular.
- Decreto Supremo 23950, reglamento sobre organización curricular.
- Reglamento de administración y funcionamiento para unidades educativas de los niveles inicial, primario y secundario.
- Ley 1551 de participación popular.
- Ley 2028 - Municipalidades.

- Convenio Interinstitucional entre el Viceministerio de Educación Inicial, Primaria y Secundaria (VEIPS) y el Gobierno Municipal de la Ciudad de La Paz.
- Ley 1178 - SAFCO

OBJETIVO DEL MANUAL

Este documento, a través de explicaciones breves y ejemplos reales, buscar orientar a los actores del PER acerca de cómo ejecutar el proyecto en la presente gestión.



EL CRITERIO DE EJECUCIÓN

La ejecución del Proyecto Educativo de Redes (PER) consiste en la:

- Realización de las actividades y tareas descritas en el dossier de cada proyecto, verificando previamente y a posterior que estas coadyuven al cumplimiento de los objetivos señalados.

Asimismo, comprende de las siguientes etapas:

- Análisis de situación
- Plan de trabajo
- Ejecución
- Seguimiento y evaluación

	Gobierno Municipal de La Paz Oficialía Mayor de Desarrollo Humano Dirección de Educación Unidad de Reforma Educativa	
Proyecto Educativo de Red - Manual de trabajo del proyecto		

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Es la comparación que realizan los miembros del proyectos respecto de las actividades y tareas ejecutadas versus los resultados alcanzados, y a una fecha determinada. Sus conclusiones son el insumo para realizar el diagnóstico del proyecto.



ETAPA		ANÁLISIS DE SITUACIÓN
No Operación	Responsable (s)	Descripción
1	Equipo de gestión	Sistematiza la información contenida en aquellos documentos que dan fe de los avances del proyecto en la gestión pasada (informes, cartas, actas de evaluación y otros), incluso el criterio de aquellos representantes de U.E. pertenecientes al proyecto (estudiantes, directores, profesores y padres de familia); esto es un insumo para realizar el diagnóstico del PER en la presente gestión.
1.1	Unidades Educativas	De no existir el responsable para esta actividad, los representantes de las UE's pertenecientes al proyecto, se reúnen y conforman un nuevo equipo de gestión; la constancia de esta acción es el Acta de Conformación del Equipo de Gestión; ello implica, imprescindiblemente, que se envíe

		una copia del acta a la Unidad de Reforma Educativa (ver modelo de acta en anexos).
2.	Equipo de Gestión	<p>Realiza el diagnóstico. Inicialmente se identifican los logros y dificultades alcanzados por la red durante la ejecución del PER en la gestión pasada; se utiliza como parámetro inicial aquellos criterios y/o conclusiones que resultaren de realizar la sistematización de los avances del proyecto. El diagnóstico debe considerar el análisis del factor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pedagógico curricular • institucional • y socio-educativo. <p>(Se puede acudir a la metodología de análisis FODA; existe una breve explicación de esta metodología en los anexos).</p>
2.1	Equipo de Gestión	<p>Determina en los estudiantes, a través del análisis pedagógico curricular:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asimilación de las competencias básicas previstas en el proyecto (es un logro). • Las circunstancias que evitaron que los estudiantes se apropien de una competencia (no es un logro pero se debe tomar en cuenta). <p>Es decir, se deben determinar las capacidades y habilidades que construyeron los estudiantes y, si existiesen también, se deben registrar las dificultades.</p>
2.2	Equipo de Gestión	<p>Determina y nombra, a través del análisis institucional, a aquellas personas (que representan</p>

		<p>a una organización o son parte de una) y/o organizaciones como tal, cuya relación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Coadyuvó o puede coadyuvar• Perjudicó o puede perjudicar <p>la ejecución del proyecto; para ello se debe conocer las categorías de relaciones institucionales siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Interinstitucionales• Intrainstitucionales
2.2.1	(aclaración)	<p>Las relaciones interinstitucionales, son aquellas que vinculan a las UE's de la red, y el proyecto mismo, con organizaciones y entidades que no pertenecen a esta, pero que, sin embargo, pueden o no facilitar la realización de las actividades prevista en el proyecto. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">• El enfoque del PER en la red 808, esta relacionado con la transversal sexualidad.• El coordinador del equipo de gestión, aprovechando la cercanía de la red a la Facultad de Medicina de la UMSA, solicitó mediante nota oficial la colaboración, en temas de capacitación, a esta casa superior de estudios.• Su solicitud fue aceptada; la red se benefició con un programa gratuito de capacitación para padres de familia, profesores y estudiantes (es un factor positivo). <p>Asimismo, puede ocurrir lo contrario:</p> <ul style="list-style-type: none">• La red 907 tiene previsto dirigir su proyecto

		<p>en el marco del uso de espacios verdes, y preferentemente cercanos a la red.</p> <ul style="list-style-type: none">• En las proximidades existe un parque y tres plazas; sin embargo, concurren habitualmente a estos espacios: cleferos, alcohólicos y otras personas cuyas actividades pueden ser consideradas como nocivas para el desarrollo del proyecto e incluso la seguridad de los miembros de la red.• Se enviaron reiteradas notas dirigidas al comandante del distrito policial de la zona, respecto de tomar medidas en cuanto a la seguridad ciudadana en estas áreas.• Las solicitudes nunca fueron atendidas (Esto es un factor negativo).
2.2.2	(aclaración)	<p>Las relaciones intrainstitucionales surgen del vínculo entre los actores que conforman la red educativa (directores, profesores, padres de familia y estudiantes). Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">• En la red 803 existen dos centros de formación inicial.• El proceso enseñanza - aprendizaje siempre se hizo bajo la modalidad de proyectos; ello, incluso, es anterior a la implementación del PER.• El trabajo de los estudiantes en estos centros sobresale del resto del proyecto e incluso de otros proyectos en el municipio.• El equipo de gestión de la red, con estos

		<p>antecedentes, decide invitar como facilitadores al plantel docente de estos centros (es un referente positivo).</p> <p>En cambio,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ha observado la escasa participación y colaboración, en las actividades del proyecto, de los actores de las UE's del turno de la noche (es un referente negativo, sin embargo debe estar descrito en el análisis).
2.3.	Equipo de Gestión	<p>Describe, a través del análisis socio-educativo, los aspectos positivos y negativos del contexto social y económico inmediato de la red educativa.</p> <p>Algunas preguntas a realizarse son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen problemas de salud, educación, alimentación, saneamiento básico, conservación de áreas verdes? • ¿La red educativa responde a las necesidades de la comunidad y apoya su desarrollo? • ¿Las U.E's responden a las necesidades de cobertura de la comunidad?
3	Equipo de Gestión	<p>Define, en base al análisis pedagógico curricular, institucional y socio-educativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados del diagnóstico • El porque del logro, o no, de los objetivos propuestos del proyecto en la gestión anterior. • La solución o no del problema identificado.

	Gobierno Municipal de La Paz Oficialía Mayor de Desarrollo Humano Dirección de Educación Unidad de Reforma Educativa	
Proyecto Educativo de Red - Manual de trabajo del proyecto		

PLAN DE TRABAJO

Es un detalle secuencial de los cursos de acción (actividades y tareas) a seguir para resolver el problema planteado por el proyecto; para esto, se vinculan elementos tales como el tiempo de ejecución, el seguimiento y evaluación del proyecto, los recursos materiales y los responsables y personas involucradas en cada etapa (o momentos) del proyecto.



ETAPA		PLAN DE TRABAJO
No Operación	Responsables	Descripción
1	Equipo de Gestión	Determina las conclusiones provenientes del diagnóstico PER de la gestión pasada; socializa esta información con directores, docentes y juntas escolares de las UE's integrantes de la red.
2	Directores, plantel, docente y juntas escolares de cada UE	Diseñan un programa de actividades para la presente gestión, a partir del diagnóstico y las conclusiones del proyecto anterior; este será: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Nuevo</u>, si el diagnóstico considera que los objetivos fueron alcanzados y el problema planteado por el proyecto fue solucionado. • <u>Una continuación del proyecto anterior</u>, si se concluye que los objetivos no fueron

		<p>alcanzados y el problema identificado aún persiste.</p>
<p>2.1.</p>	<p>Equipo de Gestión y UE's</p>	<p>Define, a partir del diagnóstico de red,</p> <p>Realizar un nuevo proyecto; para ello plantea un nuevo problema de red, el cual considerará los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe ser compartido por una mayoría de las U.E.'s del proyecto. • Debe estar enfocado a la mejora de la calidad, cobertura y equidad de la educación. <p>Ejemplos de esto último, son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discriminación de las niñas (equidad). • Dificultad para implementar el trabajo por grupos en el turno de la noche (calidad). • Discriminación de los niños que vienen de zonas alejadas (equidad). • Bajo rendimiento de los estudiantes del nivel primario en las áreas de lenguaje y matemáticas (calidad). • Exceso del número de estudiantes en algunas UE's y escasa población estudiantil en otras (cobertura). <p>(o también)</p> <p>Continuar con el proyecto anterior. Para lo cual diseñará un nuevo plan de trabajo, que eliminará aquellas actividades que previstas en el plan</p>

		<p>anterior no ayudaron a resolver el problema, y por el contrario priorizará y replicará aquellas actividades que facilitaron el logro de objetivos y/o metas.</p>
3	Equipo de Gestión y UE's	<p>Construye el plan de trabajo para la presente gestión; este contempla como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El objetivo del proyecto. • El detalle de actividades para el logro de objetivos, y sus respectivos resultados. • La especificación de los recursos necesarios para cada actividad. • La descripción de los criterios y modalidades de evaluación de los procesos pedagógicos. • Cronograma de ejecución de los momentos del proyecto, y sus respectivas actividades. • La designación de responsables de cada actividad y tarea.
3.1.	Directores de Unidad Educativa, profesores, padres de familia y estudiantes	<p>Distribuyen el plan de trabajo, en los llamados momentos del proyecto; esto contempla agrupar actividades y tareas cuyo objetivo sea un común denominador, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Momento 0 – actividades de socialización • Momento 1 – actividades de capacitación • Momento 3 – actividades para la compra de materiales • Momento 4 – actividades para la ejecución del componente pedagógico. • Momento 5 – actividades de evaluación del

		<p>proyecto</p> <p>(Se debe recordar que la elaboración del plan de trabajo de red, es la compilación de planes de trabajo de UE´s pertenecientes al proyecto).</p>
3.2.	Directores de Unidad Educativa, profesores, padres de familia y estudiantes.	<p>Revisan que todas las actividades y tareas descritas en el plan de trabajo, sean capaces de vincular el trabajo de docentes de distintas áreas.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El enfoque del proyecto de la red 808, esta relacionado con el <u>mejoramiento de la calidad de los procesos de aprendizaje de lectura, escritura y comunicación oral (esta es una priorización que pretende resolver problemas en el área de Lenguaje y Comunicación).</u> • Los docentes del área de Lenguaje y Comunicación enfatizan en su avance de plan de clases, el trabajo de conceptos y técnicas directamente relacionadas al área (producción de textos, lectura de obras, gramática de la argumentación, etc.) • Los docentes del área de ciencias de la vida, utilizan la problemática planteada por el proyecto como una transversal de clases. Por ello, tienen previsto en su plan de clase el uso de técnicas como las mesas redondas y debates de grupo y el diseño y la elaboración del periódico trimestral de Ciencias (EL NOTICIENCIAS) y otros. • Los docentes del Área de Sociales, también

		<p>utilizan como transversal, en el desarrollo de su plan de clases, el enfoque del proyecto. Para este cometido tienen previsto realizar para el 5 de agosto, la feria de Sociales, para la cual los estudiantes a partir de ensayos escritos, presentarán y expondrán sus trabajos.</p> <p>(Es necesario recordar, que los docentes cuya relación Área – Enfoque del Proyecto no sea directa, deben asumir en el desarrollo de su plan de clases, que el problema de red es una TRANSVERSAL. Así se evitará que se dupliquen esfuerzos; no se debe asumir que las actividades del PER están alejadas del desarrollo del plan de clases habitual; por el contrario, para el avance curricular se debe pensar que las actividades y tareas del proyecto son UNA SOLA.</p>
4.	Equipo de gestión	<p>Recepciona, en reunión conjunta, a cada director de UE, la propuesta de plan de trabajo para la presente gestión. Asimismo, determina los ajustes necesarios para los programas de trabajo de cada UE. y consolida todos los planes en un dossier de trabajo. cuya copia es enviada a la Unidad de Reforma Educativa del GMLP.</p>



	Gobierno Municipal de La Paz Oficialía Mayor de Desarrollo Humano Dirección de Educación Unidad de Reforma Educativa	
Proyecto Educativo de Red - Manual de trabajo del proyecto		

EJECUCIÓN

Implica la realización de las actividades y tareas descritas en el plan de trabajo, y de acuerdo al cronograma establecido y aprobado.

ETAPA		EJECUCIÓN
No Operación	Responsable (s)	Descripción
1	Director, junta escolar, profesores y padres de familia	Difunden las características del PER en su respectiva comunidad educativa, de modo que esta tengan presentes los objetivos que se deben alcanzar. Esta actividad esta inscrita en el dossier del proyecto con el nombre de SOCIALIZACIÓN (o momento O).
1.1	Director, junta escolar, profesores y padres de familia	Socializan el plan de trabajo del PER, para la presente gestión, con ONG's, centros de salud, universidades y otros; ello con el fin de propiciar su cooperación al proyecto, para esto se pueden concertar reuniones o enviar cartas de intenciones con (o a) los representantes de dichas instituciones.

2	Profesor de aula	Realiza el avance de su programa curricular, de acuerdo a las actividades inscritas en el dossier del proyecto, de modo que estas coadyuven al logro de los objetivos propuestos en el PER, precautelando que la realización de estas actividades y tareas se encuentren en el marco de los tiempos y fechas del cronograma del plan de trabajo.
2.1	Profesor de aula, padres de familia.	Utiliza los proyectos de aula como, el mejor, medio para desarrollar las actividades del PER. Para ello, el maestro en colaboración de estudiantes y padres de familia, organiza actividades de aprendizaje (elaboración de textos, mini-ferias, visitas a museos, etc.), integrando los objetivos PER con los contenidos del área de conocimientos y confrontado la efectividad de estas actividades a través de la verificación del logro o no de las competencias planteadas en el proyecto de aula.
3	Profesor de aula	Trabaja en aquellas actividades que integran los contenidos del área de conocimientos de su especialidad y las actividades propuestas en el PER; elimina aquellas actividades que propongan un trabajo meramente de contenidos; el objetivo de esto es evitar: <ul style="list-style-type: none">• Que los profesores de aula realicen actividades paralelas al PER• Se dupliquen los esfuerzos al descon- textualizar el avance curricular por materia.

	Gobierno Municipal de La Paz Oficialía Mayor de Desarrollo Humano Dirección de Educación Unidad de Reforma Educativa	
Proyecto Educativo de Red - Manual de trabajo del proyecto		



SEGUIMIENTO

Es la observación y documentación de las actividades y resultados alcanzados durante la ejecución del PER, esto implica que se:

- Registren las fallas en el diseño y en el plan de ejecución del proyecto.
- Establezca si el proyecto se está realizando conforme al plan.
- Examinen continuamente los objetivos del proyecto, determinando así el riesgo de no cumplir los mismos.
- Permita hallar soluciones, tomar decisiones e implementar cursos de acción durante la ejecución del proyecto, sin que esto signifique necesariamente cambios drásticos en la planificación inicial.

ETAPA		SEGUIMIENTO
No Operación	Responsables	Descripción
1	Profesor de aula	Realiza seguimiento permanente a los avances de los estudiantes respecto de las actividades del proyecto. Durante la gestión, elabora dos informes sobre logros y dificultades en el PER; para lo cual utiliza el formulario CM01-UE.
1.1	Profesor de aula	Envía el formulario CM01-UE (2 veces en la gestión) al director de la unidad educativa

2	Director de U.E. y representantes de la Junta Escolar	Consolidan la información de avances y logros de la U.E. en la matriz resumen CM02-UE., para lo cual discriminan aquellos logros y dificultades que resultasen repetidos.
3	Director de U.E. y representantes de la Junta Escolar	Elaboran el informe de monitoreo CM02-UE, tomando como insumo la información en la matriz CM01-UE.
4	Equipo de Gestión y directores de U.E.	Reciben los informes de monitoreo CM02-UE de todas las unidades pertenecientes a su red.
5	Equipo de Gestión y directores de U.E.	Elaboran el informe de monitoreo de red CM02-RE en base a los informes de las UE´s pertenecientes a la red.

	Gobierno Municipal de La Paz Oficialía Mayor de Desarrollo Humano Dirección de Educación Unidad de Reforma Educativa	
Proyecto Educativo de Red - Manual de trabajo del proyecto		

EVALUACIÓN

Es un análisis de la totalidad del proyecto (es decir la ejecución de actividades y tareas, los tiempos utilizados y programados, el uso recursos, los niveles de participación de los actores, las dificultades y logros, etc.), esto implica que se verifiquen los efectos y/o impactos del PER, de modo que sus conclusiones no influyan en el proyecto mismo, sino en la planificación del PER en la siguiente gestión.

ETAPA		EVALUACIÓN
No Operación	Responsables	Descripción
1	Profesor(a) de aula	Llena la matriz de meta cognición CE01-UE., para lo cual toma como parámetro de evaluación los logros y dificultades de los estudiantes durante el desarrollo de las actividades del proyecto.
1.1.	Director de U.E, padres de familia y estudiantes.	Organizan la feria de cierre del proyecto en su unidad educativa
2	Director y JE de la Unidad Educativa	Llenan el informe de cierre del proyecto CE02-UE para estudiantes, docentes y padres de familia.
3	Equipo de gestión	Recibe los informes de cierre del proyecto CE02-

		UE de las UE's participantes del proyecto y pertenecientes a la red.
4	Equipo de gestión y directores de U.E.	Elaboran el informe de evaluación de la red, de acuerdo a la estructura señalada en la ficha CE01-RE.

ANEXOS

**HERRAMIENTAS
PARA EL PROGRAMA DE
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
DEL PROYECTO
(MONITOREO)**

Anexo	Nombre del Formulario	Código
1	INVENTARIO DE PROYECTOS EXISTENTES	CM01-GM

Objetivo del formulario

Tener una relación de los proyectos:

- Por ejecutar en la presente gestión
- Ejecutados en la pasada gestión

Instructivo

Llenar las casillas con la información descrita en el dossier de cada proyecto.

UNIDAD EDUCATIVA	RED	NOMBRE DEL PROYECTO	METAS OBJETIVOS	FECHA DE INICIO	POBLACIÓN BENEFICIARIA

Anexo	Nombre del Formulario	Código
3	MATRIZ RESUMEN DE MONITOREO	CM02-UE

Objetivo del formulario

Informar al equipo de gestión y a una fecha determinada, sobre los avances, logros y dificultades del proceso de ejecución del proyecto.

Instructivo

El director debe revisar con anterioridad la matriz de avances (CM01-UE), para hacer una relación de los avances, logros y dificultades de la UE. al ejecutar el proyecto, para esto utilizará la matriz resumen de avance (CM02-UE).

A : (Representante del equipo de gestión de la red)

De : Prof.....

Red :.....

Numero de estudiantes participantes del proyecto.....

Ciclo y niveles:.....

Objetivo (s) del proyecto:.....

CICLO	PARALELO	MOMENTO PER	LOGROS	DIFICULTADES	RECOMENDACIONES

Anexo	Nombre del Formulario	Código
4	INFORME DE MONITOREO DEL PROYECTO	CM02-RE

Objetivo del formulario

Informar a los representantes del Gobierno Municipal y a una fecha determinada, sobre los avances, logros y dificultades del proceso de ejecución del proyecto.

Instructivo

El equipo de gestión conjuntamente los directores de unidad educativa perteneciente a la red, revisa, analizan y sistematizan la información contenida en los informes CM01-UE.

A : (Jefe de la Unidad de Reforma Educativa)

**De : (Nombres de los representantes del
equipo de gestión y directores de U.E.)**

Red :

Numero de estudiantes participantes del proyecto.....

Ciclo y niveles:.....

Objetivo (s) del proyecto:.....

I. DATOS BÁSICOS

Unidad Educativa:	Título del proyecto:
Dirección:	No de estudiante beneficiados:

II. OBJETIVO (S) /PROPOSITO(S) DE DESARROLLO DEL PROYECTO E INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Objetivos de desarrollo del proyecto
1.
2.
3.

Indicadores claves de desempeño
1.
2.
3.

¿Han cambiado los objetivo(s) del proyecto después de su aprobación por el Gobierno Municipal? () SI () NO

Se han acordado con el equipo de gestión los objetivos de desarrollo del proyecto y los indicadores? () SI () NO

¿Han cambiado los objetivo(s) y los indicadores desde el último informe? () SI () NO

¿Ha sido el proyecto oficialmente desestructurado? () SI () NO

Indicadores Claves de Desempeño	Progreso durante la ejecución			
	MS	S	IN	MI
1.				
2.				
3.				
4.				

Clasificación resumen del Progreso en la Ejecución (PE)

- () Muy Satisfactorio (MS)
- () Satisfactorio (S)
- () Insatisfactorio (IN)
- () Muy Insatisfactorio (MI)

Marque las razones principales para las clasificaciones insatisfactorias o muy insatisfactorias:

- () Capacitación
- () Oposición política/comunidad
- () Desempeño profesores
- () Desempeño equipo
- () Escasez de comunicación gobierno municipal
- () Oposición padres de familia
- () Otros (Identifique otras razones o comentarios adicionales).....

.....
.....

III. RESUMEN DEL ESTADO DEL PROYECTO, PROBLEMAS Y ACCIONES

Identifique los problemas principales que afectan la ejecución del proyecto y/o el logro de los objetivos en el proyecto:

1.

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

2.

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

3.

.....

.....

.....

Identifique las acciones que se requieren para enfrentar los principales problemas: quién es básicamente responsable por llevar a cabo la(s) acción(es) (Docentes, director de unidad educativa, equipo de gestión, gobierno municipal)

1.

.....

.....

.....

2.

.....

.....

.....

3.

.....

.....

.....

Identifique los logros obtenidos en la ejecución del proyecto.

1.

.....

.....

.....

2.

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

3.....

.....
.....

Identifique las acciones que llevaron a conseguir los logros

1.

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

2.

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

3

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

Anexo	Nombre del Formulario	Código
5	PLAN DE ACTIVIDADES (FICHA RESUMEN)	CM01-RE

Objetivo del formulario

Tener una relación del progreso y desarrollo de los proyectos ejecutados y por ejecutar en la red.

Instructivo

Los representantes del equipo de gestión, en base a la información contenida en planes de trabajo, informes de avance y ejecución y otros documentos referentes a la ejecución del PER, llenan este formulario dos veces; la primera en base a la ejecución de proyectos pasados (y el progreso de estos a la fecha) y el segundo de acuerdo al plan de trabajo para el PER de la presente gestión.

No	ACTIVIDADES	MOMENTO	METODOLOGÍA	FECHAS	RESPONSABLE	FUENTE DE VARIFICACIÓN

Anexo	Nombre del Formulario	Código
6	INFORME - RESPUESTA	CM02-GM

Objetivo del formulario

Informar y recomendar a los equipos de gestión y representantes de unidades educativas participantes del proyecto, acerca de las deficiencias en la ejecución de sus proyectos.

Instructivo

El jefe de la Unidad de Reforma Educativa en coordinación de sus técnicos, analizan la información contenida en los informes de monitoreo e identifican cursos de acción y/o recomendaciones a los miembros de equipos de gestión y representantes (directores y miembros de juntas escolares) de unidades educativas participantes del proyecto.

De : (Jefe de la Unidad de Reforma Educativa)

A : (Representantes del equipo de gestión)

Red :

Fecha:

Acciones de monitoreo en la red

- Observaciones y conclusiones sobre avances y logros de la red
- Observaciones y recomendaciones sobre dificultades de la red.
- Otras consideraciones.

Acciones de monitoreo la unidad educativa (realizar una por cada U.E.)

- Observaciones y conclusiones sobre avances y logros de la U.E
- Observaciones y recomendaciones sobre dificultades de la U.E
- Otras consideraciones.

**HERRAMIENTAS
PARA EL PROGRAMA DE
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
DEL PROYECTO
(EVALUACIÓN)**

Anexo	Nombre del Formulario	Código
7	MATRIZ DE METACOGNICIÓN	CE01-UE

Objetivo del formulario

Valorar el aporte de las actividades del proyecto educativo en el fortalecimiento de la gestión pedagógica y la participación social en el trabajo de aula.

Instructivo

El docente junto a sus estudiantes realiza un análisis de todo el proceso de ejecución de su plan de acción revisando instrumentos, trabajos desarrollados, recordando actividades, etc. Para posteriormente plasmar esta reflexión en un documento con el siguiente contenido o formato.

A : (Director de U.E.).....

De : (Profesor de aula) Prof.

Red:.....

Objetivo e instrumento del plan de acción:

.....

Número de estudiantes.....**Ciclo y Nivel**.....

Fecha de llenado de la matriz.....

QUE APRENDIMOS CON LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO	COMO LO APRENDIMOS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
PARA QUE NOS SIRVE	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Anexo	Nombre del Formulario	Código
8	INFORME DE UNIDAD	CE02-UE

Objetivo del formulario

Informar a la comunidad educativa de los logros y dificultades, conclusiones y recomendaciones del proceso de ejecución del proyecto.

Instructivo

El director o responsable de la unidad educativa, luego de revisar y analizar las matrices de META CONGNICIÓN, en colaboración con la junta escolar y representantes del plantel docente construye la matriz de evaluación para estudiantes, docentes y padres de familia.

A : (Equipo de gestión)

De : Prof.

Red :

No. estudiantes participantes del proyecto educativo:.....

Ciclos y niveles.....

MATRIZ PARA ESTUDIANTES:

LOGROS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO	DIFICULTADES EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO
1.	1.
2.	2.
CONCLUSIONES AL CIERRE DEL PROYECTO EDUCATIVO	
1.	
2.	
RECOMENDACIONES A TOMAR EN CUENTA PARA LA EJECUCIÓN DE NUEVOS PROYECTOS	
1.	
2.	

MATRIZ PARA DOCENTES

LOGROS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO	DIFICULTADES EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO
1.	1.
2.	2.
CONCLUSIONES AL CIERRE DEL PROYECTO EDUCATIVO	
1.	
2.	
RECOMENDACIONES A TOMAR EN CUENTA PARA LA EJECUCIÓN DE NUEVOS PROYECTOS	
1.	
2.	

MATRIZ PARA PADRES DE FAMILIA

LOGROS DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO	DIFICULTADES EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO
1.	1.
2.	2.
CONCLUSIONES AL CIERRE DEL PROYECTO EDUCATIVO	
1.	
2.	
RECOMENDACIONES A TOMAR EN CUENTA PARA LA EJECUCIÓN DE NUEVOS PROYECTOS	
1.	
2.	

Anexo	Nombre del Formulario	Código
9	ESTRUCTURA DE INFORME DE EVALUACIÓN	CE02-UE

SECCIÓN 1 - Resumen del proyecto

- Identificación del proyecto
- Descripción del proyecto
- Resultados del proyecto
- Experiencia adquirida y lecciones emergentes
- Recomendaciones

SECCIÓN 2 – Detalles del proyecto

- Objetivos y descripción del proyecto
- Resumen de los objetivos
- Componentes del proyecto
- Cambios desde la aprobación
- Resultados del proyecto
- Fundamentos para los cambios desde que se brindó apoyo el proyecto
- Resultados obtenidos
- Diferencias entre los resultados planificados y los obtenidos
- Consecuencias imprevistas
- Aspectos que tienen probabilidades mínimas de lograrse
- Recomendaciones para proyectos futuros
- Otras lecciones
- Aplicación de las lecciones aprendidas
- Comentarios adicionales

OTROS INSTRUMENTOS

Anexo	Nombre del Formulario	Código
10	ACTA DE CONSTITUCIÓN	-

**Acta de constitución
del Equipo de Gestión de la Red**

En fecha, en la unidad educativa perteneciente a la red educativa , ubicada en la ciudad de La Paz, del distrito municipal ..., del departamento de La Paz, se constituyo el equipo de gestión de la red educativa para coordinar la ejecución del Proyecto Educativo de Red en la gestión

Con este fin, las personas mencionadas abajo y cuyo cargo, firma y C.I. se detalla, nos comprometemos a asumir las siguientes tareas y funciones:

Coordinador del equipo de gestión :

Profesora Marisol Laura
Maestra 1- 4 año UE. 6 de Julio

C.I. Firma

Responsable/s de tareas técnico-pedagógicas:

Profesor Felix Nina
Director UE. 3 de Marzo

Profesora Maria Ochoa
Maestra del nivel inicial U.E. 8 de Octubre

C.I. Firma

C.I. Firma

Responsable de recursos y finanzas:

Sra. Maria Soledad Guarachi
Presidenta de la junta escolar,
U.E. 1 de Enero

Prof. Sixto Valverde
Director U.E. 23 de Mayo

C.I. Firma

C.I. Firma

**Responsable/s de
tareas secretariales:**

Sra. Eliana Cruz
Representante de la junta escolar,
U.E. 9 de Diciembre

**Responsable/s de
tareas informativa**

Sr. Celso Urioste
Presidente de junta escolar,
U.E. 18 de Junio

C.I. Firma

C.I. Firma

Anexo	Nombre del documento
11	MATRIZ FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	<p>Son aspectos positivos de los cuales los miembros de la red tienen control. Es decir, son ventajas que tiene la red en comparación de otras. Por lo tanto, debemos señalarlas:</p> <p>F1-</p> <p>F2-</p> <p>F3-</p>	<p>Relacionando las fortalezas con las oportunidades se identifican las mejores perspectivas de cumplimiento de objetivos del proyecto. Es decir, se deben plantear y/o realizar actividades que aprovechen de ambos factores (fortalezas y oportunidades).</p> <p style="text-align: center;">SON POTENCIALIDADES</p>	<p>De relacionar las fortalezas y amenazas se identifican riesgos, que de ocurrir pueden ser remediados e incluso obviados si se acuden a las ventajas que han generado los miembros del proyecto. Es decir, se deben realizar actividades que procuren maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</p> <p style="text-align: center;">SON RIESGOS</p>
DEBILIDADES	<p>Son los aspectos, al interior del proyecto, que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos del PER. Pueden ser generados por los directores, profesores, padres de familia e incluso estudiantes, que pertenecen a la Red. Por lo tanto, es necesario señalarlos a continuación:</p> <p>D1-</p> <p>D2-</p>	<p>Cuando se analizan las debilidades y oportunidades, se identifican desafíos que contribuyen al logro de objetivos del proyecto. Es decir se deben proponer actividades que intenten minimizar las debilidades y alcanzar las oportunidades.</p> <p style="text-align: center;">SON DESAFÍOS</p>	<p>Cuando se realiza una relación de las debilidades y amenazas, se identifican las limitantes, obstáculos o barreras que no dejan cumplir los objetivos del proyecto. Se aconseja realizar actividades que ayuden minimizar, prevenir y, que mejor que, eliminar las debilidades y amenazas.</p> <p style="text-align: center;">SON LIMITACIONES</p>

Anexo	Nombre del documento
12	Metodología - Círculos de capacitación

Justificativo

Revisados los antecedentes del PER, se constató que el rechazo de un gran número de padres de familia y profesores a la Ley de Reforma Educativa -1565, afectó el normal desarrollo del PER; analizados los antecedentes del proyecto, se puede afirmar que el argumento mas divulgado, entre otros, fue el que afirma “que el proceso de Reforma Educativa no responde a las necesidades de los educandos y muchos menos al de la comunidad educativa en general”, ello incluye, también, al PER.

Ante este problema se decide desarrollar una técnica que considere dos puntos. El primero, lograr que aquellos profesores y padres de familia que demuestran su rechazo por el PER, conozcan los beneficios de ejecutar esta modalidad de proyectos. El segundo, y quizá el mas importante, conseguir que estos grupos legitimen esta técnica y asuman como positivo el trabajo y la ejecución de los proyectos PER en sus respectivas redes educativas..

En este entendido, los círculos de capacitación son un medio para estructurar, desarrollar y asegurar el éxito de los programas de capacitación; para este fin, se eligen a personas cuyos logros son sobresalientes durante la ejecución del proyecto, de modo tal que sean estas quienes diseñen e implementen el programa de capacitación.

Metodología de los círculos de capacitación

La técnica de los círculos de capacitación, prevé realizar ejecutar nueve pasos:

1. Identificar los grupos de trabajo más efectivos en la organización, dirección, departamentos, etc., para el caso en particular son los proyectos de red PER. Un

indicador para ello suelen ser las evaluaciones del desempeño, los informes de avance de los proyectos, los informes de seguimiento a la ejecución de los POA's, etc.

2. Registrados los grupos de trabajo más efectivos, bajo el análisis de los siguientes criterios, se identifican a los posibles facilitadores:

Cualidades conceptuales o técnicas	Son aquellos conocimientos mínimos y necesarios que debe poseer el candidato, respecto de la temática de capacitación; se refiere a los conocimientos teóricos y/o científicos.
Cualidades procedimentales	Es el desempeño procedimental que debe poseer el candidato en cuanto a la ejecución de actividades y tareas de la temática de capacitación; se refiere al saber hacer.
Cualidades personales	Es la demostración de actitudes y valores socialmente aceptados y necesarios para la temática de capacitación como: Empatía, honestidad, disposición el trabajo en equipo, etc.; se hace referencia a lo actitudinal.

3. Se elabora una lista de los posibles candidatos a facilitadores:

No	Nombre del candidato	Nombre de su puesto	Referencia laboral (identificar al inmediato superior y/o compañero de trabajo)

4. En base al punto 1 y la información que pueda proporcionar la referencia laboral de los candidatos, se los evalúa con la siguiente matriz:

(Ejemplo)

Nombre del candidato	Juan Perez – Técnico de Recursos Humanos	
Cualidades requeridas	Descripción de las cualidades	Cumple / no cumple
Cualidades conceptuales o técnicas	Conocimiento de: <ul style="list-style-type: none">• Las NB de personal en el sector público.• Ley SAFCO.	Cumple
Cualidades procedimentales	Conocimiento práctico para operar instrumentos del sistema de administración de personal.	Cumple
Cualidades personales	Empatía y tolerancia.	Cumple
Conclusión	Se recomienda como facilitador.	

Nota. La conclusión será negativa, cuando el postulante no posea una o dos de las cualidades requeridas.

5. Se realiza una lista con los nombres de los candidatos cuyas conclusiones los recomiendan como facilitadores; se invita a estos candidatos a formar parte del grupo de capacitadores.

6. Se instala una reunión de coordinación con los postulantes que aceptaron la invitación, para coordinar y concretar las acciones de capacitación.

7. En base al análisis y/o diagnóstico de las necesidades de capacitación descubiertas en el proyecto y el conocimiento y experiencias de los facilitadores en el PER, se diseña el programa de capacitación; para esto se recomienda:

a) Analizar el contexto de aplicación del programa bajo los siguientes criterios:

Quién debe entrenarse	→	Entrenados o instruidos
Cómo entrenar	→	Técnicas de entrenamiento o recursos instruccionales
En qué entrenar	→	Asunto o contenido del entrenamiento
Quién debe entrenar	→	Instructor o entrenador
Dónde entrenar	→	Local de entrenamiento
Cuándo entrenar	→	Época u horario de entrenamiento
Para que entrenar	→	Objetivo del entrenamiento

b) Concretar el análisis en el siguiente esquema:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

I. JUSTIFICACIÓN:

<p>A. Perfil del grupo (población objetivo):</p> <ul style="list-style-type: none"> • . • .
<p>B. Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • . • .

II. INVENTARIO DEL CONTENIDO

A. Contenidos		
<p>Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 	<p>Procedimientos</p>	<p>Actitudes</p> <ul style="list-style-type: none"> •
B. Objetivos didácticos.		

III CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN

FACILITADOR	PARTICIPANTES	CANTIDAD	LUGAR DE CAPACITACIÓN	FECHAS				
				DIAS/ SEMANA/MESES				

8. Este paso explicita la ejecución del programa de capacitación. Para el desarrollo de este punto, es preciso que los representantes del Gobierno Municipal previamente acrediten a todos los facilitadores ante los representantes de equipos de gestión y juntas escolares participantes del PER.

9. Concluidas las actividades descritas en el cronograma, se realiza la evaluación y el análisis del impacto del programa en el PER; para esto, posterior a la ejecución del programa de capacitación, se evalúan aquellos resultados, logros y dificultades ocurridos. La información para realizar este análisis, se obtendrá de los informes de monitoreo presentados a la Unidad de Reforma Educativa.

BIBLIOGRAFIA

- Alcocer, Sonia. Terminología de la Nueva Concepción Pedagógica, Primera Edición, Latina Editores, Bolivia, 1998.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos, Oficina de Evaluación (EVO), marzo de 1997.
- Ministerio de Educación. Instrumentos para el cierre de proyectos educativos para Directores Distritales, Bolivia 2003.
- Barbosa, Reynaldo. Introducción a la Gerencia Social. Primera Edición, Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Bolivia, 2002.
- Barral, Rolando. Reforma Educativa Más Allá de las Recetas Pedagógicas – Para Comprender, Desmitificar y Transformar, Tercera Edición, Ediciones Comunidad Científica en Educación “Ayni Ruway”, Bolivia, 2004.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano – El Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Primera Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, Colombia, 2003.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, Colombia, 1999.

- Cooper Robert K.. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Grupo Editorial Norma, Colombia 1998.
- Dimock, Marshall. Administración Pública. Tercera Edición, Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, México, 1967.
- Franklin, Benjamín. Organización y Métodos – Un enfoque competitivo. Primera Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 2002.
- Goleman Daniel. La inteligencia emocional en al empresa. Javier Vergara Editor, Argentina, 1999.
- Gutierrez Feliciano. Diseño Curricular. Primera Edición, Gráfica G.G.Gonzales, Bolivia 2003.
- Jordán, Antonio. Análisis de Requerimientos – Un enfoque de Diagnostico. Primera Edición, Universidad Mayor de San Andres, Centro de Publicaciones de la F.C.E.F., La Paz – Bolivia, 2001.
- Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación, Tercera Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, Mexico, 2003.
- Hill, Charles. Administración Estratégica – Un Enfoque Integrado, Tercera Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, Colombia, 1996.

- Jurado, Raúl. Diccionario Pedagógico, Primera Edición, A.F.A. Editores Importadores S.A., Perú, 2003.
- Koontz, Harold, Administración – Una Perspectiva Global. Décima primera Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 1998.
- L. Bittel/ J. Ramsey. Enciclopedia del Management. Primera Edición, Mc Graw Hill Grupo Editorial Océano, EE.UU., 1985.
- Mailick, Sidney. La Conducta Administrativa – Conceptos y Problemas. Primera Edición, Editorial Hobbs – Sudamericana S.A., Argentina, 1966.
- Martí, Isabel. Diccionario Enciclopédico de Educación, Edición Primera, Grupo Editorial CEAC., España, 2003.
- Podesta, Jaime. Diagnostico – Evaluación Sistemática de los Problemas de la Empresa. Primera Edición, Ediciones Macchi S.A., Argentina, 1973.
- Reeve, Johnmarshall, Motivación – Emoción. Tercera Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, México, 2003.
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Décima Edición, Pearson Prentice - Hall, México, 2004.

- Sapag, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, Chile, 2000.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal, Primera Edición, Editorial México, 1976.
- Soriano, Mónica. Las Siete I s de la Gestión de Personal, Primera Edición, Centro de Publicaciones de la F.C.E.F., Bolivia, 2003.
- Stoner, James. Administración, Sexta Edición, Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A., México, 1996.