



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Oficina de Lima
Representación en Perú

Texto 2

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

Serie “Herramientas de apoyo
para el trabajo docente”

Serie "Herramientas de apoyo para el trabajo docente"

Texto 2: Formulación de Proyectos

© Representación de la UNESCO en Perú
Av. Javier Prado Este 2465, piso 8
San Borja, Lima 41, Perú
Tel. +511 2242526
Email: lima@unesco.org
Web: www.unesco.org/lima

Consultor
Luciano Alejandro Mogollón Campos

Diseño y diagramación
Instituto de Investigación y Asesoría Educativa Benjamín Carrión

Impreso en Perú
Editora y Comercializadora CARTOLAN E.I.R.L.
Pasaje Atlántida 113
Lima 01, Perú
RUC: 20136524063

Primera Edición
Marzo 2016
Tiraje: 2,100 Ejemplares

Hecho el depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú
No. 2016 - 06673

ISBN No. 978-9972-841-21-7

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso.

Las denominaciones empleadas y la presentación del material en esta publicación no implican la expresión de ninguna opinión por parte de la UNESCO sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

El consultor es el responsable de la elección y presentación de los hechos expuestos en esta publicación, así como de las opiniones expresadas en el mismo, que por no ser forzosamente de la UNESCO no pueden comprometer la responsabilidad de la Organización.

Los textos de esta serie han sido elaborados en el marco del Convenio de Cooperación Interinstitucional suscrito con Fundación Telefónica, con el fin de apoyar el desarrollo de innovaciones educativas que promuevan la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en los procesos pedagógicos en el aula.

Agradecemos a los directivos de Fundación Telefónica, a los especialistas de la institución, docentes, dinamizadores, colaboradores de la UNESCO y a todas y todos quienes han contribuido con la elaboración de estos textos.

PRESENTACIÓN

La educación es uno de los derechos fundamentales de los seres humanos siendo el aprendizaje una de las dimensiones fundamentales de su ejercicio pleno. En este sentido, el papel de los docentes tiene una especial relevancia para contribuir a que las escuelas y aulas se conviertan en espacios dinámicos, creativos, facilitadores de los aprendizajes, promotores de valores de convivencia y ciudadanía. Deben ser espacios que innoven y ofrezcan respuestas pertinentes a las necesidades educativas de estudiantes, familias y comunidades.

Por esta razón, la calidad y el compromiso de las y los docentes es una condición fundamental de la calidad y la equidad de los sistemas educativos. La preparación de las y los docentes implica, por lo tanto, el desarrollo de capacidades para promover el cambio y la innovación en las escuelas, alineando las políticas educativas nacionales con las necesidades y particularidades de los contextos escolares.

Según la UNESCO (2014) "la innovación educativa es un acto deliberado y planificado de solución de problemas, que apunta a lograr mayor calidad en los aprendizajes de los estudiantes, superando el paradigma tradicional. Implica trascender el conocimiento academicista y pasar del aprendizaje pasivo del estudiante a una concepción donde el aprendizaje es interacción y se construye entre todos".

Por esta razón y en cumplimiento de su mandato, la UNESCO contribuye, dentro de su programa de trabajo en Perú, a la generación de una cultura innovadora en los docentes y escuelas para la formulación de proyectos educativos, promoción y sistematización de experiencias innovadoras, sistematización de conocimientos desde y hacia la práctica, intercambio de experiencias, fortalecimiento del saber docente, participación de los actores, etc.

En este marco, la Oficina de UNESCO Lima se complace en compartir con la comunidad educativa la serie "**Herramientas de apoyo para el trabajo docente**" constituida por tres fascículos que abordan: el marco teórico de la innovación educativa, instrumentos para la elaboración de proyectos educativos y herramientas para sistematizar la implementación de estos proyectos. Estamos seguros que estos materiales serán una ayuda para la formación y autoformación de los docentes, motivándolos a la reflexión sobre su práctica profesional, apoyándolos a descubrir sus potencialidades para innovar y generar cambios, es decir, permitiendo que asuman con mayor seguridad un papel protagónico en el aprendizaje de sus estudiantes.

Esperamos que estos materiales sean consultados de forma permanente por los docentes y otros actores del sector educación, promoviendo sus iniciativas innovadoras en beneficio de las y los estudiantes del país.

Lima, abril de 2016

Magaly Robalino Campos
Representante de la UNESCO en Perú

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	07
LOS APRENDIZAJES DE ESTE TEXTO	08
UNIDAD I: PLANIFICACIÓN Y CAMBIO	09
UNIDAD 2: IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	21
UNIDAD 3: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS	41
BIBLIOGRAFÍA	65

INTRODUCCIÓN

Identificar la innovación como una actitud necesaria para el mejoramiento permanente de la calidad educativa en una institución es un pase clave, tal como se discutió en el texto anterior de esta misma serie de apoyo. Partir del reconocimiento pleno de las perspectivas, miradas, temores y retos relacionados con el cambio personal e institucional es un gran paso. Ahora, hay que tomar decisiones y sobre todo acciones frente a esta situación.

El siguiente paso es la planificación y desarrollo de proyectos de innovaciones educativas. Esta herramienta es fundamental para establecer y coordinar los esfuerzos necesarios para cumplir con las acciones que mantengan la actitud y procesos de innovación vigentes.

Este texto tiene por objeto instalar en los docentes capacidades para la elaboración de proyectos de mejora o innovación educativa, con la finalidad de brindar una oferta de mayor calidad en las instituciones en las que trabajan. Las actividades de reflexión, aplicación y autoevaluación aquí descritas pueden ser realizadas individualmente, pero es altamente recomendable que las haga en conjunto con otros docentes de su institución o red educativa, así como con

sus directivos; esto permitirá un análisis más amplio y profundo, pero sobre todo, la posibilidad de construir alternativas y soluciones que cuenten con un mayor compromiso y respaldo de todas y todos al interior de su institución.

El texto está organizado en tres unidades. En la primera: "Planificación y cambio" se profundiza en la comprensión de las concepciones de planificación, sus niveles y la ubicación de los proyectos en estos niveles; además, se presenta el ciclo de los proyectos para fundamentar el diseño y planificación. En la segunda unidad: "Identificación del proyecto", se proveen importantes herramientas de análisis que servirán para definir a los actores involucrados, el problema central que se solucionará con la intervención y la validez de la estrategia escogida. En la tercera unidad: "Diseño y formulación de proyectos", los docentes encontrarán una afinada orientación para, individualmente o en forma cooperativa, diseñen y formulen sus proyectos educativos.

Se espera que este texto sirva a los docentes, colectivos y directivos para buscar soluciones innovadoras y creativas a los problemas educativos en procura de mejorar la calidad de la educación que se ofrece en las instituciones.

LOS APRENDIZAJES DE ESTE MATERIAL

Objetivo General

Por medio de este texto, el docente estará en capacidad de elaborar proyectos de mejora o innovación educativa para impulsar cambios institucionales en procura de una mejor oferta de formación.

Objetivos por Unidades

Unidad 1:

PLANIFICACIÓN Y CAMBIO:

- Analizar los conceptos básicos que orientan la planificación de los cambios deseables en la educación mediante proyectos.

Unidad 2:

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

- Utilizar herramientas que permitan identificar problemas educativos, con énfasis en lo pedagógico, para su solución a través de la gestión de proyectos.

Unidad 3:

DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS:

- Formular proyectos educativos con énfasis en lo pedagógico que propicien el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

UNIDAD 1

PLANIFICACIÓN Y CAMBIO

Objetivo de unidad:

Analizar los conceptos básicos que orientan la planificación de los cambios deseables en la educación mediante proyectos.

Contenidos:

- La planificación, algunos conceptos básicos:
 - Definición de planificación
 - Momentos de la planificación
 - Niveles de planificación
- Los proyectos
- El ciclo del proyecto

Para la reflexión

Responda a las siguientes preguntas:

- Individualmente, piense y anote cual es la visión de su vida para el largo plazo.
- En consideración con esta visión para su vida en el largo plazo, anote cuáles serían las metas a cumplir en el mediano plazo. Tome una de las metas para el mediano plazo y establezca qué cosas debe hacer ahora o cuáles está haciendo ya para cumplir esa meta.

Lecturas

- Realice la siguiente lectura que le permitirá comprender algunos conceptos básicos de la planificación.

Lectura 1: ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN¹

Definición de planificación

Carlos Matus (1984) expresó que "planificar no es otra cosa que el intento organizado de los seres humanos por crear un futuro y no ser atrapados por los hechos". Esta definición implica que la planificación es un instrumento de libertad para lograr cambios en la realidad y no sufrirla tal como es.

Hay personas que piensan que el futuro está definido y no puede ser previsto y, por lo tanto, el intento de cambiarlo es inútil. Estas personas se encuentran irremediablemente atrapadas por los hechos y sufren lo que el futuro les depara sin realizar ningún intento de transformar la realidad. Hay personas que piensan que el futuro puede ser previsto, pero no es posible realizar intentos para cambiarlo, por lo tanto es aconsejable funcionalizar la vida a esas corrientes que fluyen y nos arrastran. Y, por último, hay un grupo importante de personas que piensan que sobre el futuro nada está dicho y éste depende de la acción de los seres humanos; para ellos, el propósito de todo hombre y mujer es la previsión compartida de un futuro deseado que sea construido socialmente. Así, se puede definir a la planificación como la acción humana que permite orientar los cambios en la

realidad en una dirección deseada, sobre la base de acuerdos sociales.

La planificación nos permite superar situaciones problemáticas o carencias. Por ejemplo, pasar de bajos indicadores de aprendizajes de los estudiantes a mejores indicadores, implica que la planificación permitió cambiar la realidad en la dirección propuesta. En cuanto a carencias, la planificación permite que exista una carretera, una escuela, una batería de servicios higiénicos, un hospital donde antes no los había.

Es necesario realizar una diferenciación entre planificación o planificar como un proceso o acción, con el plan, que es un documento que recoge las decisiones fruto de ese proceso.

Momentos de la planificación

Sobre la base de lo expresado anteriormente es posible establecer cuatro momentos de la planificación:

- Un primer momento es el análisis de la situación tal como es aquí y ahora. Esto implica profundizar en el conocimiento de la realidad para explicarla.
- En un segundo momento, sobre la base

¹ Tomado de MOGOLLÓN, L. (2013).

del análisis de la realidad presente, se plantean los cambios deseables en esa realidad y se construye una visión del futuro deseado.

- En un tercer momento se formulan las opciones que permitirán el cambio en la situación y se definen las líneas de acción.
- Y, en un cuarto momento, se establecen las formas operacionales en el desarrollo de esas líneas de acción.

acción más elemental y necesaria para lograr que esos objetivos se concreten. Tales acciones tienen características diferentes de complejidad y de impacto sobre los resultados obtenidos y difieren también en cuanto a la perspectiva del tiempo. Entonces se pueden determinar niveles de planificación que toman en cuenta la generalidad o especificidad con la que se plantean los elementos y el horizonte de tiempo en el cual se prevé su concreción.

Niveles de planificación

La planificación es una serie de acciones, que van desde las definiciones generales de los objetivos hasta la definición de la

El siguiente gráfico ilustra esta relación entre el nivel de detalle con el que se plantean los elementos de la planificación y el horizonte de tiempo necesario para su concreción:

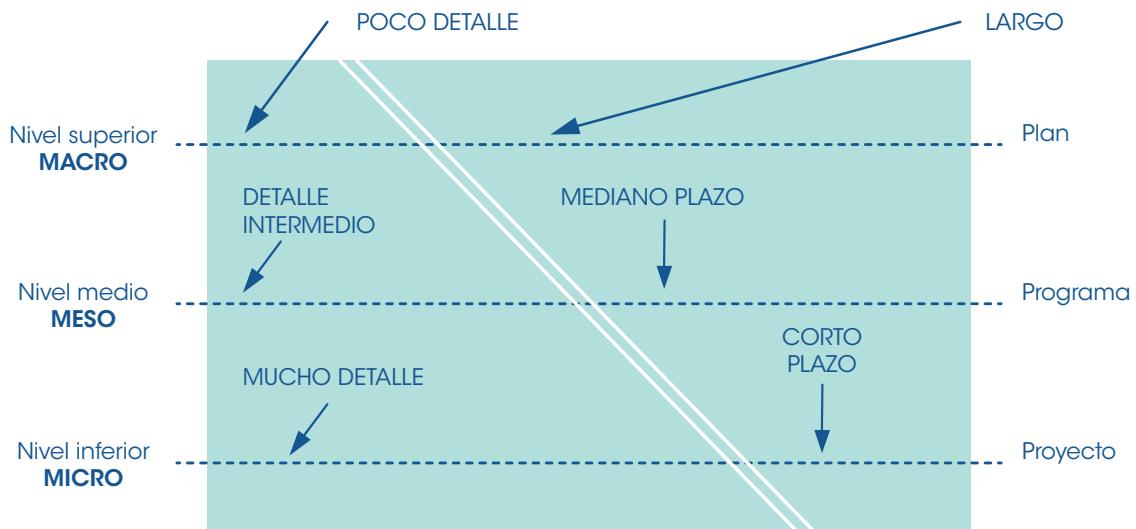


Fig. 1: Niveles de planificación

Así, el plan que se traza para el largo plazo establece una direccionalidad de la acción y se plantea como enunciados generales ya que para el largo plazo es difícil hacer una predicción y no se pueden establecer los detalles de la acción. Este plan se viabiliza a través de programas que son acciones de planificación para el mediano plazo y son establecidos con mediano detalle; se concretan a través de proyectos que son establecidos para el corto plazo y con mucho detalle, ya que son referentes concretos para la acción cotidiana.

Los proyectos

En lenguaje corriente la palabra “proyecto” se usa para dar a entender el deseo de hacer o construir algo. Con sentido educativo, en el ámbito del aula, un proyecto debe entenderse como el deseo de lograr superar un problema pedagógico o una situación inicial crítica, logrando su solución o el progreso hacia una mejora.

Entre las definiciones más utilizadas están las siguientes:

- *Un proyecto es un instrumento o herramienta* que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes que permitan estimar la viabilidad de realizar una determinada acción.
- *Un proyecto es la búsqueda de una*

solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver una necesidad humana.

- *Un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas* que buscan cumplir con un cierto objetivo específico que debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto.
- *Un proyecto es un plan de trabajo,* con acciones sistemáticas, es decir, coordinadas entre sí, valiéndose de los medios necesarios y posibles, en busca de objetivos específicos a alcanzar en un tiempo previsto.

En todas las definiciones se resalta la idea de proyecto como:

- Un conjunto de acciones y actividades a realizar,
- Que implican el uso y aplicación de talento humano, recursos técnicos y materiales,
- Con el fin de lograr ciertos objetivos y metas.

Pero formular un proyecto es ante todo *un proceso creativo*. Quien lo hace organiza las ideas de manera lógica, precisa los objetivos que puede alcanzar con su acción, concreta las actividades específicas que necesita realizar.

Entonces, un proyecto educativo:

- Es una estrategia para mejorar la calidad del trabajo pedagógico de los docentes, provocando cambios en su

práctica institucional y de aula.

- Es una forma intencionada, organizada y sistematizada para transformar el trabajo docente.
- Es una metodología para alcanzar mejores aprendizajes.

En concreto, los proyectos son los instrumentos de planificación para el corto plazo que se concretan en un determinado tiempo y con el uso de determinados recursos y talento humano. Para lograr estos cambios se requiere de la reflexión sobre la realidad, la profundización para una mejor comprensión de lo que se desea cambiar y la organización de acciones que, debidamente direccionaladas y ejecutadas, logran esos cambios deseables.

Entonces, tal como hace un arquitecto cuando quiere construir una casa, es necesario imaginar la situación deseada (el plano, comenzando por el bosquejo) y, a través de un ordenamiento mental, organizar los recursos y acciones apropiadas para lograr ese cambio.

Cuando el término “proyecto” se aplica a cambios deseables en educación, éstos se generan de procesos de reflexión individuales o colectivos de los docentes. Así, hay proyectos de mejora o innovación que se originan debido al interés de un docente por lograr aprendizajes más

relevantes y pertinentes en los estudiantes, principalmente en su espacio de gestión; estos pueden ser el resultado de la reflexión y acción de grupos docentes dentro de una institución o de colectivos más ampliados de docentes.

Un proyecto que se define y ejecuta es siempre una mirada sobre la realidad desde una concepción; por eso dos proyectos que aparentemente tratan de solucionar problemas parecidos, casi siempre tienen respuestas distintas por las diferencias en el análisis del problema y el contexto en el cual se evidencia.

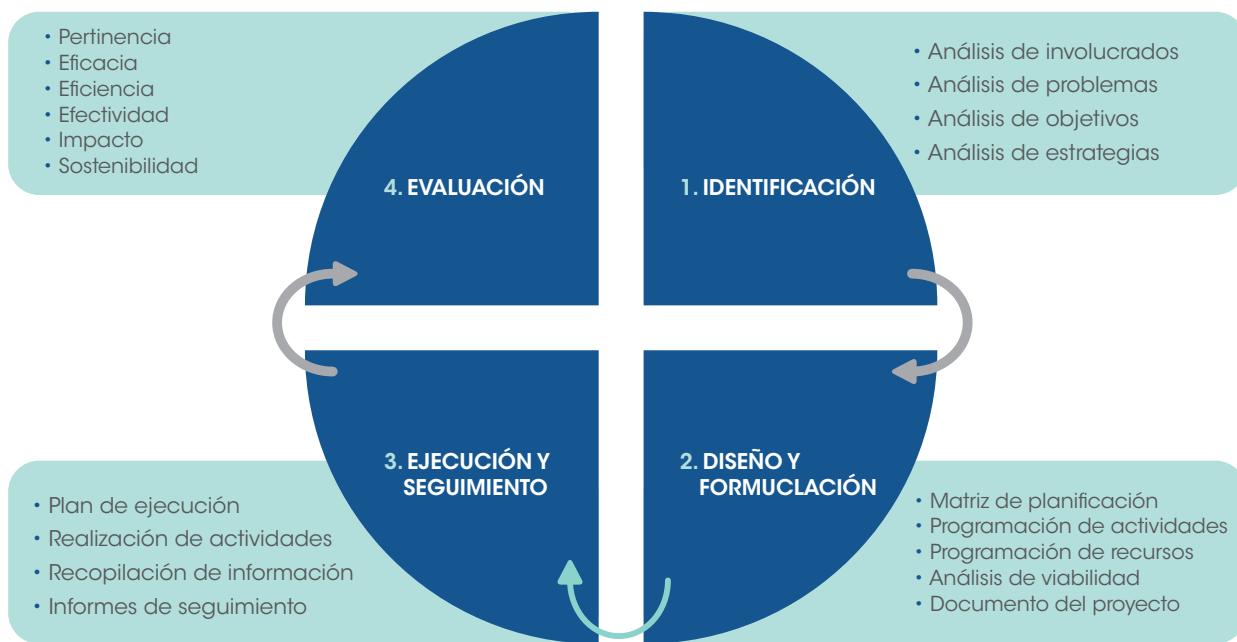
El ciclo del proyecto

Un proyecto, desde su idea inicial hasta su evaluación, se desarrolla a través de fases articuladas e interrelacionadas. Esta dinámica es lo que se conoce como el ciclo del proyecto. En el ciclo del proyecto subsiste la idea de un punto de inicio y un punto final, ya que un proyecto siempre es temporal y termina o finaliza cuando la causa que lo motivó desaparece por acción del proyecto. Entonces, el ciclo del proyecto permite la organización y secuenciación de actividades para concretar dicho proyecto desde su idea inicial hasta su conclusión y evaluación.

Los nombres y número de estas fases cambian según los modelos de gestión de proyectos. Pero, en forma general, se pueden identificar cuatro: 1. Identificación,

2. Diseño y formulación, 3. Ejecución y seguimiento; y, 4. Evaluación.

Esto se puede ver en el siguiente gráfico.



Fuente: MOGOLLÓN, L. (2013).

La *fase de identificación* es el momento en que se inicia el proyecto; surge de una idea sobre la base de la identificación de un problema o situación problemática que se trata de resolver.

En la *fase de diseño y formulación* se toman los análisis previos y se organiza la información para establecer estrategias, actividades, plazos, recursos y costos para propiciar la solución del problema o situación problemática.

La *fase de ejecución y seguimiento* desarrolla lo propuesto en el diseño y formulación. Aquí se ponen en marcha las distintas actividades definidas en función de las estrategias, utilizando el talento humano y los recursos previstos para generar los cambios deseados en la realidad. Además, se examina el avance en la ejecución de las actividades y se controla la adecuación al plan previsto.

En la *fase de evaluación* se constata y valora la acción del proyecto a través del análisis de información recopilada a lo largo de la

vida del proyecto. Debe anotarse que la evaluación puede realizarse en diferentes momentos; específicamente se pueden distinguir los siguientes tipos de evaluación: Ex ante o previa, que valora el diseño y formulación; De proceso o simultánea, que valora cómo se va desarrollando la gestión del proyecto; Final, que valora los resultados alcanzados por el proyecto; y, Posterior o de impacto, que valora los cambios previstos por el proyecto cuando ya ha pasado algún tiempo desde su finalización.

La revisión permanente y –de ser necesario– la reformulación, son parte inherente a los proyectos, ya que estos responden a situaciones sociales cambiantes. También conviene destacar que todo proyecto persigue transformar una realidad inicial; es decir, que la situación al finalizar el proyecto debería –necesariamente– ser distinta de la inicial, si es que éste fuese exitoso.

Actividades de interiorización

- Elabore una definición propia de planificación. Para la definición tome en consideración las distintas definiciones presentadas en el texto.
- Construya un mapa mental u organizador gráfico sobre la planificación.
- Responda: ¿Por qué el Proyecto Educativo Institucional (PEI) es considerado un plan de largo plazo?
- Elabore una definición propia de lo que es un proyecto educativo.
- Elabore un ejemplo en el que se observen los ciclos del proyecto.

Actividades de aplicación

1. Revise el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (<http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Oficial.pdf>), documento oficial del Consejo Nacional de Educación de Perú. Lea los Objetivos Estratégicos y anote aquellos que guardan relación con la cotidianidad escolar, es decir, que dependen de lo que se haga o deje de hacer en las aulas e instituciones educativas.
2. Revise las siguientes preguntas sobre el tema “Planificación y cambio”, prepare sus respuestas y lleve a su aporte para el intercambio en su grupo:
 - ¿Qué relación encuentra entre lo propuesto por usted para su vida y los cambios que se propone la institución para alcanzar una mejor perspectiva de futuro?
 - ¿Cómo se conduce en su institución esta proyección del futuro deseable?
 - ¿Qué relación encuentra entre lo que se propone en su institución como cambio deseable y lo que se establece como objetivos estratégicos en el Proyecto Educativo nacional al 2021?
 - ¿En qué nivel de planificación (macro, meso o micro) se encuentra el Proyecto Educativo Nacional?
 - ¿Por qué el Proyecto Educativo Nacional y el Proyecto Educativo Institucional se denominan proyectos si son evidentemente planes de largo plazo?

- Si la idea es diseñar proyectos que contribuyan esencialmente a mejorar la calidad de la oferta educativa de los aprendizajes, ¿con cuál de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Nacional se relaciona más?
 - ¿Cómo se relaciona el Proyecto Educativo Nacional analizado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?
 - ¿Qué cambios hay que hacer en el Proyecto Educativo Institucional para que responda al Proyecto Educativo Nacional?
 - ¿Cómo contribuye el conocimiento sobre el ciclo de proyectos para mejorar su formulación e implementación?
3. Escriba una propuesta para la reformulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en un mínimo de dos hojas de papel tamaño A4.

Autoevaluación

1. Valore la propuesta para reformulación del Proyecto Educativo sobre la base de la siguiente escala.

Valoración	3	2	1	0
Visión de la realidad institucional	La propuesta se basa en una buena lectura de la realidad institucional.	La propuesta se basa en una lectura interesante pero incompleta de la realidad institucional.	La propuesta se basa en una lectura muy incompleta de la realidad institucional.	La propuesta no se basa en una lectura coherente de la realidad institucional.
Calidad de la estrategia definida para la reformulación.	La estrategia de reformulación se relaciona estrechamente con las necesidades y posibilidades de perfeccionamiento del PEI.	La estrategia de reformulación se relaciona casi en su totalidad con las necesidades y posibilidades de perfeccionamiento del PEI.	La estrategia de reformulación se relaciona muy poco con las necesidades y posibilidades de perfeccionamiento del PEI.	La estrategia de reformulación no se relaciona con las necesidades y posibilidades de perfeccionamiento del PEI.

Valoración	3	2	1	0
Coherencia en la propuesta de reformulación.	Desarrolla todas las categorías y dimensiones para tornar completamente coherente la propuesta.	Desarrolla la mayoría de las categorías y dimensiones para tornar medianamente coherente la propuesta.	Desarrolla solo algunos de las categorías y dimensiones lo que hace que la propuesta sea poco coherente	No desarrolla ninguno de las categorías y dimensiones lo que hace que la propuesta sea incoherente.

2. Si le preguntan cuáles son sus aprendizajes en el estudio de esta unidad, ¿qué expresaría?
3. De los contenidos de aprendizaje de esta unidad, ¿cuáles son los más relevantes para su labor diaria?

UNIDAD 2

IDENTIFICACIÓN DEL
PROYECTO

Objetivo de unidad:

Utilizar herramientas que permitan identificar problemas educativos, con énfasis en lo pedagógico, para su solución a través de la gestión de proyectos.

Contenidos:

- Identificación del proyecto
 - Análisis de involucrados
 - Análisis de problemas
 - Análisis de objetivos
 - Análisis de estrategias

Para la reflexión

- Revise la primera parte del Proyecto Educativo Nacional al 2021 (<http://www.cne.gob.pe/docs/cne-pen/PEN-Oficial.pdf>) (págs. 65-67 la parte correspondiente a “La urgencia de un nuevo horizonte”, tema 2. ¿De qué realidad partimos? Viejos problemas y nuevas promesas; Diagnóstico de la calidad educativa (págs. 65-67) y el Resultado 2: Instituciones acogedoras e integradoras enseñan bien y lo hacen con éxito (págs. 72-79).
- Identifique cuáles de los problemas que se encuentran en el diagnóstico se presentan en su institución educativa.
- Haga una lista de al menos 5 problemas que se relacionen con los aprendizajes de los estudiantes y cuya solución dependa en gran medida de su gestión como docente.

Lecturas

- Lea el siguiente texto sobre la identificación de un proyecto.

Lectura 1: LA IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Los proyectos en educación surgen del diagnóstico o constatación sistemática y ordenada de la realidad, de otras experiencias de mejora o innovadoras que tienen un buen impacto en la tarea de formación o del deseo de optimizar o mejorar el trabajo de los docentes y de las instituciones.

Cuando los proyectos surgen de un problema que queremos resolver, es importante respaldar con datos actualizados el diagnóstico de esta situación, lo que implica profundizar en su análisis y definir claramente su identificación.

La identificación de un proyecto se desarrolla a través de los siguientes pasos o fases de análisis, que se constituyen en pre requisitos básicos para su buen diseño y formulación.

1. Análisis de involucrados

El análisis de involucrados consiste en determinar en forma clara y precisa quienes se consideran actores que participarán o serán afectados directa o indirectamente en y por el proyecto.

Los actores involucrados, entre otros, pueden ser considerados:

- El o los responsables que promoverán el proyecto: un docente, un grupo de docentes o el colectivo institucional.
- Participantes directos (personas beneficiadas de forma positiva con las acciones del proyecto).
- Beneficiarios indirectos (personas beneficiadas indirectamente de las acciones del proyecto).
- Aliados y/o auspiciantes del proyecto; como por ejemplo instituciones de desarrollo local, centros de investigación, medios de comunicación comunitarios y locales, organismos de gobierno y los sectores de la población beneficiarios del proyecto.

La información recogida mediante el análisis de involucrados provee información necesaria sobre, entre otros aspectos, la caracterización de cada grupo participante:

- Interés que tienen los grupos en el proyecto.
- Cambios de prácticas o actitudes requeridas, deseadas y factibles desde el punto de vista de los participantes y beneficiarios/as finales del proyecto.
- Cambios deseables desde el punto de vista de los niveles de decisión para el desarrollo de un proyecto: organismos públicos, la dirección de una organización, etc.

- Mandatos, capacidades y recursos – actuales y potenciales- que poseen los diferentes grupos de involucrados en relación con la problemática, incluyendo posibles organismos de apoyo para la ejecución del proyecto; y, por consiguiente, qué contribuciones externas servirían para ejecutar el proyecto y lograr producir los resultados esperados.

- Intereses en el desarrollo del proyecto por beneficios propios del cambio que se espera generar en la realidad.

La información proveniente del análisis de involucrados se resume en un cuadro que facilita la visualización y permite tomar decisiones para la fase de formulación; un ejemplo se muestra a continuación:

Grupos	Misión	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Interés en el proyecto	Conflictos potenciales

2. Análisis de problemas

Existen varias herramientas para realizar el análisis de problemas; la más usada es el árbol de problemas. Esto consiste en escoger un problema central e identificar tanto las causas como las consecuencias o impactos.

Para trabajar el árbol de problemas se procede de la siguiente manera:

- Se define la situación o problema sobre la que se va a trabajar. Es importante que se redacte lo más claramente posible el problema central.
- Se somete el problema a una validación sobre la base de los siguientes criterios:

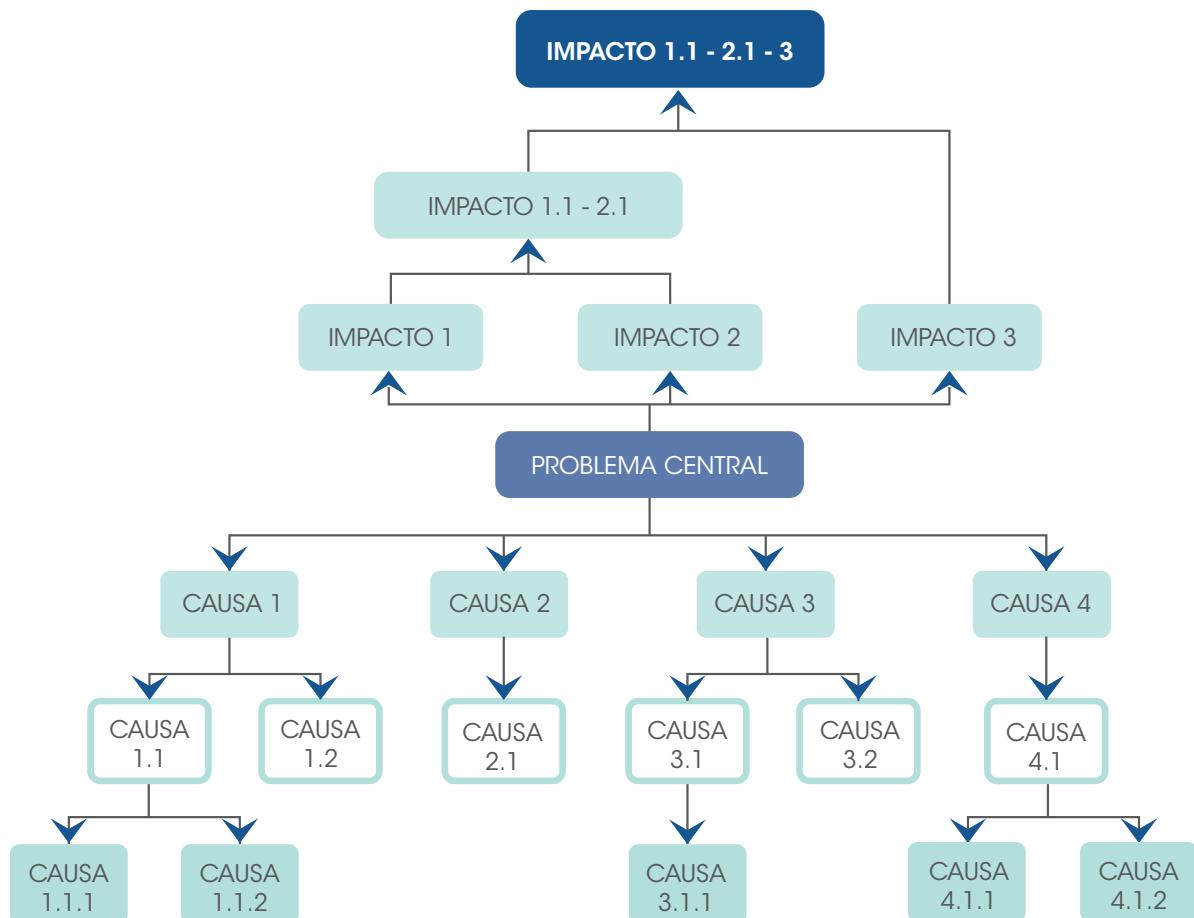
- ¿El problema está bien expresado? (Para que un problema esté bien expresado debe ser definido como una situación negativa).
- ¿A quiénes afecta?, ¿Cuál es el ámbito de afectación? (restringido o amplio – a cuántas personas afecta).
- ¿Cómo afecta?
- ¿Desde cuándo afecta?
- ¿Se puede modificar esa situación negativa?
- ¿Qué interrelación tiene con otros problemas?
- Cuando el problema ha sido definido adecuadamente, se anotan las causas esenciales y directas que lo ocasionan,

se anotan en forma horizontal debajo del problema y luego se definen las causas de estas causas directas. Se trata entonces de establecer todas las posibles relaciones de causa - efecto.

- Luego se procede de la misma forma con las consecuencias o impactos. Se definen los impactos directos que provoca el problema y luego las consecuencias de estos impactos.

Lo importante es encontrar la coherencia lógica que ayude a explicar el problema. Si se identifican claramente las causas que lo provocan, es posible buscar las alternativas de solución más efectivas enfocadas en minimizar o eliminar dichas causas.

El árbol de problemas se representa generalmente de la siguiente forma:



3. Análisis de objetivos

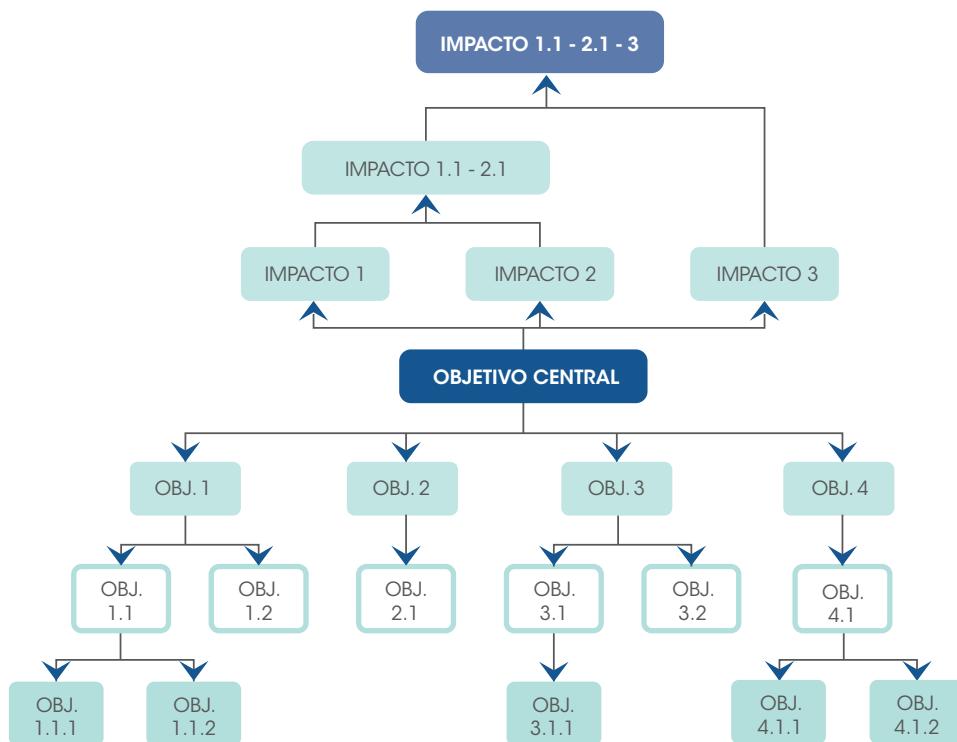
A continuación, se procede al planteamiento de la situación futura deseable con la solución de los problemas; esto se expresa como objetivos.

Una herramienta consecuente con el árbol de problemas es el árbol de objetivos que consiste en transformar las situaciones indeseables en situaciones deseables, utilizando el mismo esquema. Otra forma de expresarlo sería transformar lo negativo de la situación (problema) en algo positivo (objetivo general).

Como se ve en el gráfico, en el árbol

de objetivos se puede establecer la jerarquía así: la situación deseable que se relaciona con el problema central se convertiría en el propósito u objetivo general que se consigue con la apropiada implementación del proyecto. Las situaciones deseables que se relacionan con cada rama causal se convertirían en los objetivos específicos.

En cuanto a las situaciones deseables que guardan relación con los impactos, éstos se considerarían fines; su complejidad y profundidad requiere el desarrollo e implementación de varios proyectos o iniciativas para lograrlo.



4. Análisis de estrategias

En el análisis de estrategias se trata de identificar y seleccionar las diferentes alternativas que permitan el cumplimiento de los objetivos específicos; es decir, que eliminen o minimicen las causas que provocan el problema. Sin duda existe más de una estrategia que permitiría

solucionar cada causa, por lo que es necesario identificarlas para escoger la más apropiada para el propósito.

Siguiendo el modelo del árbol de problemas y de objetivos se toma cada una de las ramas causales y se puntuallizan las estrategias utilizando la siguiente matriz:

Rama causal	Estrategia
1.	
2.	
3.	
4.	

Actividades de interiorización

- Revise nuevamente el objetivo estratégico 2 del Proyecto Educativo Nacional al 2021 (págs. 72 – 79) y ubique pistas sobre las estrategias que se pueden utilizar para solucionar las causas que provocan un problema relacionado con los aprendizajes de los estudiantes.

ESTUDIO DE CASO

- A continuación encontrará el relato del caso de una institución educativa que a partir de un diagnóstico y la identificación colectiva de problemas, desarrollan los pasos para la construcción de un proyecto pedagógico. Revíselo, compárelo con el texto y valórelo como base de planificación del proyecto.
- Revise el proceso, identificando cada uno de los pasos descritos en esta unidad. Discuta sus opiniones con el grupo

En la institución educativa "Amigos de la Paz" se integra Susana Cruz como nueva directora. La directora inmediatamente reúne al equipo directivo y docente para enterarse de la realidad desde el punto

de vista de los actores más cercanos a la problemática que debe enfrentar. En esta reunión se elabora la siguiente matriz de involucrados con la vida de la institución:

Grupos	Misión	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Interés en el proyecto	Conflictos potenciales
Directivos	Conducir a la institución a una oferta de calidad superior de formación de los estudiantes y administrar los recursos eficientemente.	Falta de formación específica para la dirección de instituciones educativas.	Marco legal.	Al desarrollar el proyecto se coadyuva al cumplimiento de la misión y se potencia el posicionamiento institucional en la comunidad.	Es posible que existan diferencias del equipo directivo con algunos docentes que tienen algún grado de resentimiento.

Grupos	Misión	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Interés en el proyecto	Conflictos potenciales
Docentes	Desarrollar el potencial de capacidad de los estudiantes, de acuerdo a sus individualidades, para que tengan una mejor perspectiva de mejoramiento de su calidad de vida.	Algunos docentes están desmotivados por la gran cantidad de tareas que deben cumplir por órdenes de la oficialidad.	Formación pedagógica para enfrentar la formación de los estudiantes. Equipo docente consolidado y motivado.	El desarrollo del proyecto contribuirá a cualificar la formación de los docentes y su percepción de valoración.	La presencia de grupos docentes puede incidir en que algunos pueden rechazar el proyecto o incidir en una resistencia pasiva.
Estudiantes	Estudiar para formarse con valores y desarrollar sus capacidades mediante los aprendizajes.	Baja motivación hacia el aprendizaje. Algunos estudiantes arrastran algunas dificultades en aprendizajes básicos especialmente de lectura. Algunos problemas de indisciplina.	Presencia de instrumentos de garantía hacia sus derechos. Niveles de inteligencia adecuados. Existen pocos problemas de estudiantes con NEE.	Garantizar mejores aprendizajes contribuirá a aumentar las expectativas de promoción a niveles más altos de educación.	Si no se tiene cuidado puede incrementarse la diferencia entre los aprendizajes.

Grupos	Misión	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Interés en el proyecto	Conflictos potenciales
		Poco apoyo en los hogares. Bajo nivel educativo y económico de los hogares.			
Padres y madres de familia	Apoyar e incentivar a los hijos para que desarrollen sus estudios adecuadamente.	Alto porcentaje de hogares desorganizados. Bajo nivel educativo en la mayoría de los padres y madres. Muchos padres y madres no se responsabilizan de la formación de los hijos.	Autoridad paterna y materna para orientar a los hijos. Organización de comités que pueden sustentar una acción coordinada de padres y madres con el colectivo directivo y docente.	A los padres y madres les interesa que sus hijos mejoren sus aprendizajes.	La insistencia en la participación de padres y madres en el proyecto puede generar resistencia y reclamos.
Supervisión escolar	Asesorar al colectivo directivo y docente para un adecuado cumplimiento de la misión.	Uso inadecuado del poder que obliga a un hacer de los docentes sin la debida convicción.	Marco legal.	Sin duda a la supervisión le interesa generar dinámicas de mejoramiento de la calidad de la educación.	Las innovaciones que se propongan pueden contravenir disposiciones de la supervisión.

Después de las consultas, decide priorizar los problemas institucionales para, sobre la base de una planeación responsable, buscar soluciones que contribuyan a garantizar la misión institucional de brindar una formación de calidad para los estudiantes.

En la reunión técnica del equipo directivo y docente se plantean los siguientes problemas prioritarios:

- Escaso interés de los padres y madres de familia en la educación de los hijos.
- Baja motivación de los estudiantes por los aprendizajes.
- Bajo nivel educativo de los padres y madres de familia.
- Bajo rendimiento académico de los estudiantes.
- Bajo nivel de comprensión lectora.
- Los estudiantes no han desarrollado las capacidades para resolver problemas.
- Escasa capacidad para escribir creativamente.
- Indisciplina de muchos estudiantes.
- Desmesurado interés de los estudiantes por la participación en las redes sociales.
- Algunos docentes no han desarrollado capacidades para uso de las TIC.

La directora plantea definir un problema prioritario para atenderlo mediante la construcción colectiva de un proyecto

pedagógico que se desarrollará hasta que se consiga alcanzar los objetivos que se planteen.

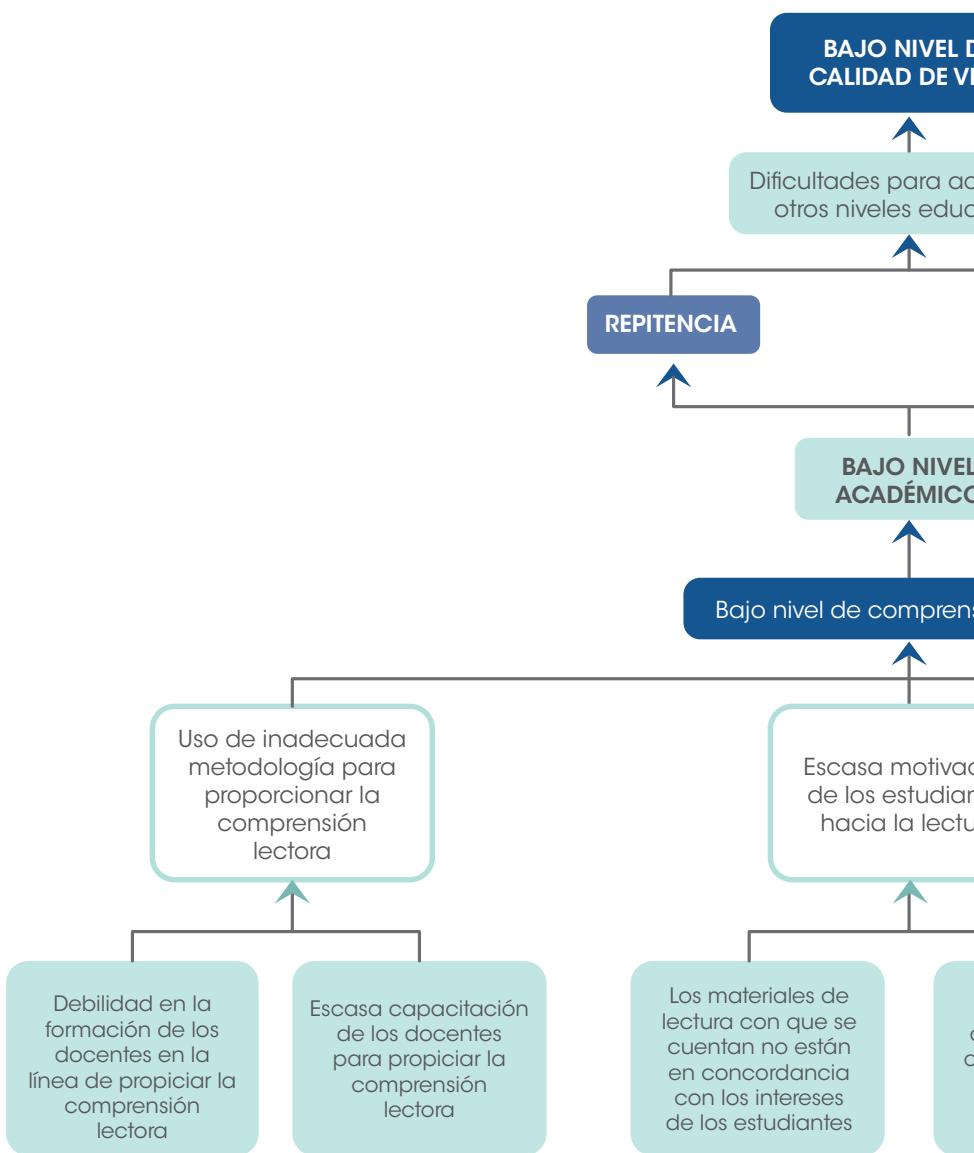
Después de una extensa reunión de análisis de los distintos problemas, el colectivo acuerda que es prioritario dar respuesta al “bajo nivel de comprensión lectora en los estudiantes”.

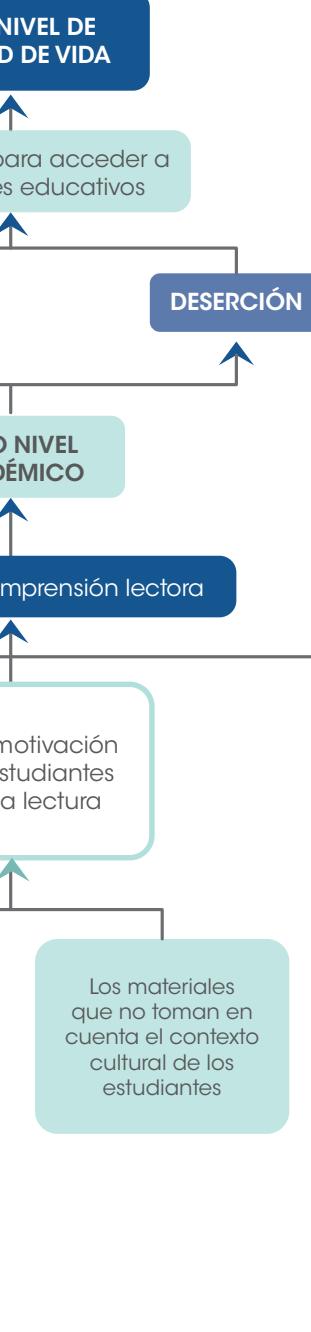
Para fundamentar la selección de este problema se aduce lo siguiente:

- El bajo nivel de comprensión lectora impacta en el bajo rendimiento académico de los estudiantes pues la lectura es una forma de interiorizar el sentido de los distintos contenidos del currículo.
- El bajo nivel de comprensión lectora está asociado a la baja capacidad en la resolución de problemas, especialmente cuando estos son presentados como texto escrito. Para todos es conocido que un estudiante será incapaz de resolver un problema de matemática si no lo entiende primero.
- La media de los puntajes de los estudiantes en comprensión lectora es más baja que el promedio nacional.

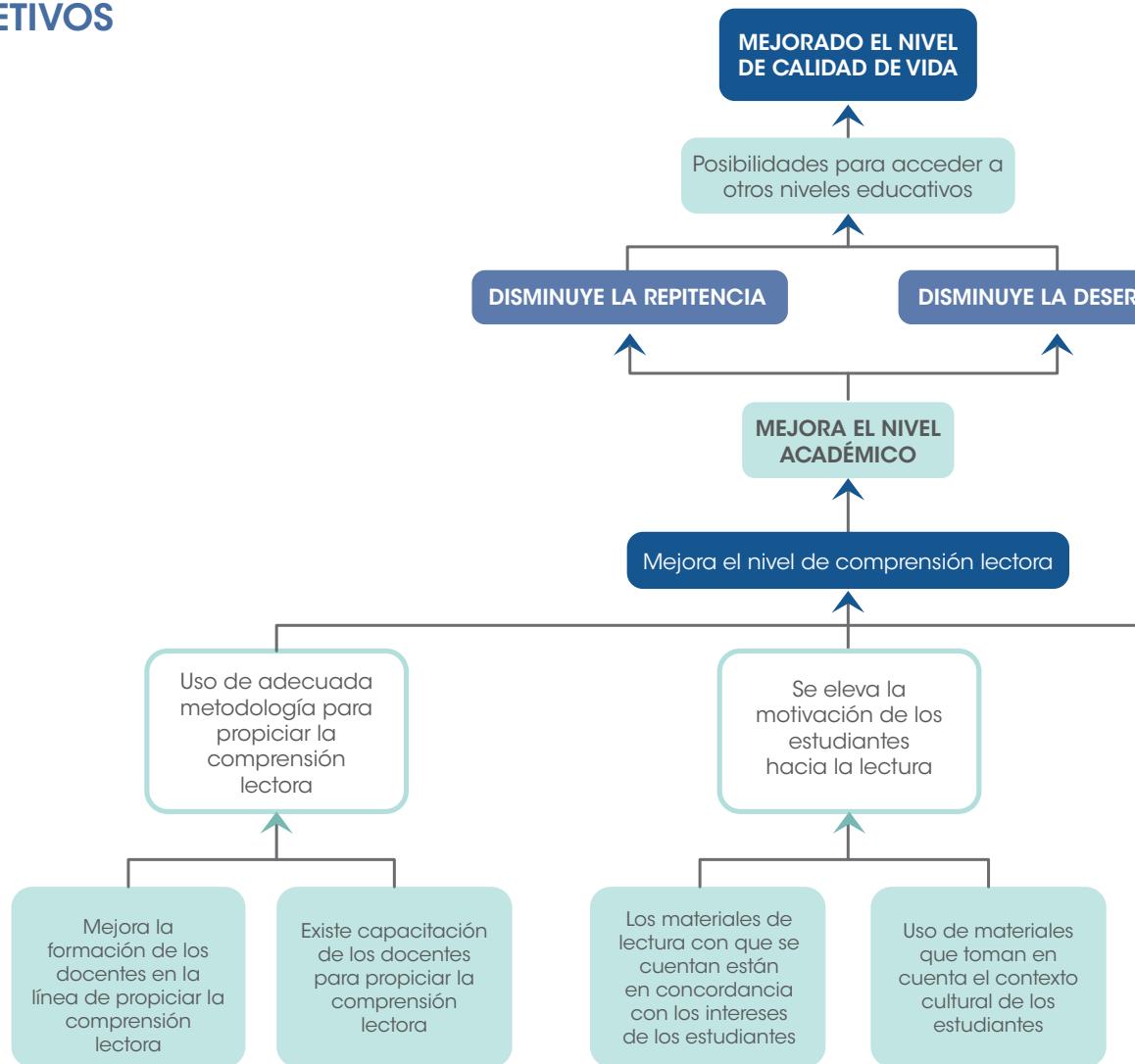
Luego de la determinación del problema central, el equipo en algunas reuniones técnicas construye el árbol de problemas y el árbol de objetivos que se presentan a continuación.

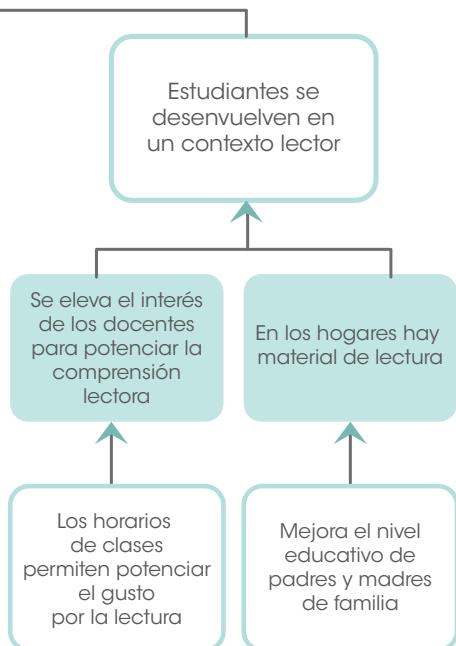
ÁRBOL DE PROBLEMAS





ÁRBOL DE OBJETIVOS





Luego de consensuar el árbol de problemas y construir el árbol de objetivos, se analizan las causas que ocasionan el problema y que pueden ser motivo de intervención para su solución. Es claro para el equipo que se puede buscar una metodología innovadora que permita mejorar los niveles de comprensión lectora en los estudiantes y, sobre la base de un trabajo colectivo y colaborativo, desarrollar la capacitación docente.

La metodología que se asuma debe tomar en consideración la potencia con que las tecnologías de información y comunicación (TIC) están presentes en la vida cotidiana actual, especialmente en la de los niños y jóvenes. Es claro que el equipo no puede incidir sobre la formación docente inicial pero puede promover la formación docente continua mediante la capacitación.

El equipo profundiza también en la rama causal que da cuenta de la escasa motivación de los estudiantes hacia la lectura y determina que esa escasa motivación se debe, en parte, a que los materiales de lectura que se utilizan en la institución no están en concordancia con la cultura local, ya que son elaborados para otros contextos. Por otro lado, son los adultos quienes realizan la selección de los materiales de lectura desde su

óptica, sin tomar en cuenta los intereses de los estudiantes que, en la realidad, son completamente distintos.

Otra de las ramas causales del árbol de problemas hace referencia al escaso hábito lector en los contextos sociales en los cuales se desenvuelven los estudiantes. La mayoría de ellos pertenece a hogares de padres con bajo nivel educativo, que no leen y que no poseen material significativo de lectura. En esta rama causal también está presente el escaso tiempo que tienen los estudiantes en la institución para leer lo que a cada uno les interesa.

Luego del análisis, el equipo establece una estrategia que permita solucionar el problema. Esta estrategia pasa por realizar un estudio de las metodologías más adecuadas para lograr que los estudiantes mejoren su comprensión lectora. Esta metodología debe integrar las TIC como elementos que motiven hacia la lectura, siempre sobre la base de los intereses de los estudiantes y tomando en consideración sus contextos culturales.

La metodología debe ser asumida por todos los docentes mediante auto capacitación a través de grupos de interés o círculos de estudio. El uso de las TIC también implica escoger y adaptar el material y, siempre, orientar a los estudiantes en la selección de contenidos para un aprendizaje socialmente pertinente. El reto es lograr que diferencien entre lo positivo y negativo de la información que encuentren en las redes y que construyan un juicio valorativo sobre lo que lean.

Para dar respuesta al contexto no lector en el que se desenvuelven los estudiantes, se piensa en establecer la hora o media hora de lectura, en la cual, cada uno lea lo que le interesa. Además se piensa en utilizar láminas de colorear con escenas cotidianas, acompañados de un pequeño texto y preguntas. Esta tarea de casa debe ser trabajada por padres y madres con sus hijos. Se piensa también en desarrollar concursos y certámenes de lectura.

Actividades de aplicación

- En el colectivo institucional, elaboren una lista de problemas relacionados con los aprendizajes de los estudiantes. Analicen la lista, escojan un problema prioritario y, desarrollen, para ese problema, la matriz de involucrados, el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz de estrategias.

Autoevaluación

- Realice una evaluación crítica del caso presentado junto con su grupo; para ello, use las siguientes escalas para la valoración de: matriz de involucrados, árbol de problemas, árbol de objetivos y la matriz de estrategias.

- Matriz de Involucrados**

Valoración	3	2	1	0
Involucrados considerados	Se toma en consideración el 100% de los probables involucrados en el proyecto.	Se toma en consideración a más del 50% de los probables involucrados en el proyecto.	Se toma en consideración a menos del 25% de los probables involucrados en el proyecto.	No se toma a menos del 10% de los probables involucrados en el proyecto.
Calidad de las argumentaciones para cada categoría de análisis.	Las argumentaciones de todas las categorías de análisis son consistentes.	Hay alguna debilidad en algunas de las argumentaciones de las categorías de análisis.	Existen muy pocas argumentaciones sólidas en las categorías de análisis.	No hay consistencia en las argumentaciones para cada categoría de análisis.

- **Árbol de Problemas**

Valoración	3	2	1	0
Definición del problema central.	El problema central está claramente definido.	El problema central está definido pero es necesario mejorar su redacción para una mejor comprensión.	El problema central tiene una difusa definición, no se entiende claramente.	La definición del problema central es totalmente errónea.
Enunciado de ramas causales que originan el problema central.	Están enunciadas todas las ramas causales que originan el problema y son susceptibles de modificación por parte del docente.	Están enunciadas casi todas las ramas causales que originan el problema y son susceptibles de modificación por parte del docente.	Están enunciadas escasas ramas causales que originan el problema y son susceptibles de modificación por parte del docente.	De ninguna manera están enunciadas las ramas causales que originan el problema y son susceptibles de modificación por parte del docente.
Relación causal entre el problema central y las causas que lo originan.	Es muy clara la relación causal entre todas las ramas causales con el problema central.	Si bien existe claridad en la relación causal entre las ramas causales con el problema central, es necesario mejorarla para un mejor entendimiento.	Casi no existe claridad en la relación en la relación causal entre las ramas causales con el problema central.	No existe claridad en la relación causal entre las ramas causales con el problema central.

Valoración	3	2	1	0
Relación causal entre el problema central y los impactos o consecuencias que se presentan.	Es muy clara la relación causal entre el problema central y todos los impactos a los que da lugar.	Si bien existe claridad en la relación causal entre el problema central y todos los impactos a los que da lugar, es necesario mejorarla para un mejor entendimiento.	Casi no existe claridad en la relación causal entre el problema central y todos los impactos a los que da lugar.	No existe claridad en la relación causal entre el problema central y todos los impactos a los que da lugar.

- **Árbol de Objetivos**

Valoración	3	2	1	0
Transposición de los enunciados del árbol de problemas al árbol de objetivos	Los enunciados del árbol de problemas están transpuestos con toda corrección al árbol de objetivos.	La transposición de los enunciados del árbol de problemas al árbol de objetivos, tienen algunos errores.	La transposición de los enunciados del árbol de problemas al árbol de objetivos, tienen muchos errores.	No existe relación entre los enunciados del árbol de problemas y el árbol de objetivos.

- **Matriz de Estrategias**

Valoración	3	2	1	0
Relación de la o las estrategias con las ramas causales que originan el problema.	La relación entre la o las estrategias que se definen para solucionar el problema, es o son muy coherentes con las ramas causales que lo originan.	La relación entre la o las estrategias que se definen para solucionar el problema, es o son medianamente coherentes con las ramas causales que lo originan.	Existe una débil relación entre la o las estrategias que se definen para solucionar el problema y las ramas causales que lo originan.	No existe ninguna relación entre la o las estrategias que se definen para solucionar el problema y las ramas causales que lo originan.

2. Si le preguntan cuáles son sus aprendizajes en el estudio de esta unidad, ¿qué expresaría?
3. De los contenidos estudiados, ¿cuáles considera son los más relevantes para su función docente?

UNIDAD 3

DISEÑO Y FORMULACIÓN
DE PROYECTOS

Objetivo de unidad:

Formular proyectos educativos con énfasis en lo pedagógico que propicien el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Contenidos:

- Guía de elaboración de proyectos
- Diseño y formulación
- El documento del proyecto

Para la reflexión

- ¿Por qué es importante que un proyecto educativo sea apropiadamente formulado?
- ¿Por qué los proyectos educativos deben ubicar como su centro la atención a mejorar los aprendizajes de los estudiantes?

Lecturas

- Lea el siguiente texto:

Lectura 1: GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS

Esta guía orienta el diseño y formulación de proyectos y la construcción de un documento que recoja las decisiones del proceso planificador. Ofrece pautas y recomendaciones para apoyar a los docentes en la planificación de sus proyectos de mejoramiento e innovación. Los proyectos constituyen 'experiencias educativas' en las que los docentes son autores y constructores, dentro del contexto institucional donde conviven y trabajan.

La innovación está sustentada sobre el aprendizaje, por ello este se encuentra vinculado a la acción que realizamos en el mundo; además, tiene una finalidad transformadora. Genera unas características que no se presentan por generación espontánea, sino que requieren ser organizadas y planificadas a fin de que el espacio de innovación-aprendizaje dé sus resultados en los espacios educativos donde actúa. Implica una actitud proactiva para resolver problemas o dificultades e implementar soluciones innovadoras. La innovación puede producir cambios en los aprendizajes, en el currículo, en los enfoques metodológicos, en la atención a la diversidad, entre otros aspectos.

Diseño y formulación

El diseño se inicia con la determinación del objetivo general o propósito que es la situación deseable a conseguir con la ejecución del proyecto. A continuación, se definen los objetivos específicos y resultados esperados; se deben tomar en consideración las situaciones deseables provenientes de cada una de las ramas causales que inciden en el problema.

Luego se escogen las estrategias, analizando si quienes se encargarán de ejecutar el proyecto están en condiciones de llevarlas a cabo con el talento humano y los recursos materiales, tecnológicos, económicos y en el tiempo disponibles. La definición de estrategias sirve para establecer las actividades que permitirán la concreción de los objetivos específicos y el objetivo general. Hay que recordar que el fin mayor del proyecto no se cumple totalmente con la ejecución del mismo, pero sí será una contribución a su concreción, siempre y cuando se desarrollen otras acciones complementarias.

Para el diseño del proyecto se puede utilizar la siguiente matriz:

Fin	
Propósito u objetivo general	
Resultados u objetivos específicos	
Actividades por resultado u objetivo específico	

Luego del diseño se pasa a la formulación, que consiste en escribir el documento del proyecto que recoge las decisiones del proceso planificador. Para redactar el proyecto se utilizan las herramientas de análisis de involucrados, de problemas, de objetivos y de estrategias; el diseño y todos los datos adicionales con que se cuenten.

El documento del proyecto

Hay varios formatos para presentar proyectos. A continuación, se presenta un modelo base con los siguientes elementos:

1. Datos informativos

En el título se da nombre al proyecto, señalando de manera sintética aquello que se quiere hacer o lograr. Es aconsejable que el título coincida con el objetivo general. Además del nombre se hace referencia a la institución educativa, su ubicación geográfica, categorización, autoridades, persona o personas encargadas de desarrollar el proyecto, patrocinador o patrocinadores.

También es de interés el grupo meta beneficiario del proyecto que en el caso de los proyectos de innovación son las niñas, niños y/o jóvenes; así como grados de la escuela o colegio en el cual se desarrollará.

2. Naturaleza del proyecto

Se explica la naturaleza del proyecto mediante los siguientes aspectos:

a. Descripción del proyecto

Contiene la información esencial del proyecto. En la descripción se amplía lo colocado en los datos informativos. Debe ser concisa ya que a lo largo del documento se ofrecerán datos complementarios que permita al lector tener una idea muy clara del proyecto. Sin embargo, la descripción debe ofrecerle una idea exacta de en qué consiste fundamentalmente del proyecto.

b. Justificación

Aquí se presentan las razones de peso por las que se considera que su realización

es importante. Una fundamentación correcta toma en consideración criterios como los siguientes:

- Los beneficios que se obtendrán.
- La manera como contribuirá a resolver el problema o transformar la situación identificada.
- La prioridad y urgencia con que solucionará el problema.
- Las razones que explican porqué el presente proyecto es la solución más adecuada para resolver el problema.
- La relevancia que tiene para los beneficiarios y sus gestores.

Una buena justificación explica cuál es la naturaleza del problema que se debe resolver y su urgencia. En cuanto a proyectos de innovación pedagógica, las razones que justifican un proyecto se relacionan esencialmente con problemas de bajo nivel de desarrollo de aprendizajes en las y los estudiantes.

Lo fundamental de este apartado es explicar concretamente el problema, destacando sus aspectos críticos y los efectos en caso de no realizar ninguna acción que tienda a solucionarlo.

Es importante presentar los datos del diagnóstico de la situación problema.

Otro aspecto a considerar en la justificación es “sustentar” la estrategia que se ha escogido como idónea para

solucionar el problema.

El explicitar claramente por qué esa estrategia es la adecuada y no otra es muy importante, pues justifica la realización de acciones consideradas necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

c. Objetivos

Los objetivos expresan lo que se espera lograr con el desarrollo del proyecto. Para proyectos muy concretos, que se refieren a la solución de problemas pedagógicos y que se ejecutan en el ámbito del aula, los objetivos responden a la pregunta “¿para qué se hace?” Un objetivo de proyecto debidamente definido debe ser cumplido al finalizar el proyecto. Por este motivo, es muy importante la clara definición de lo que se pretende alcanzar. En proyectos de mayor magnitud es necesario plantear dos tipos de objetivos: general y específicos. Pero, en pequeños proyectos a los que se refiere este texto, es apropiado plantear un solo objetivo. Éste puede referirse, preferentemente a:

- Cambios en los aprendizajes de los estudiantes, que se esperan al concluir el proyecto;
- Cambios en las estrategias de enseñanza - aprendizaje, que se introducirán en las prácticas docentes.

d. Metas

Para que el cumplimiento de los objetivos pueda verificarse, es necesario traducirlos a logros específicos, esto implica detallar cuánto se quiere lograr en un plazo determinado. Para ello se recurre a la formulación de metas.

Las metas hacen operativos los objetivos, mediante el establecimiento de actividades, acciones y plazos que ayudan a determinar su cumplimiento. En los proyectos que hacen referencia a mejorar la calidad de los aprendizajes, las metas se formulan esencialmente en relación con puntos o porcentajes promedio de mejora a alcanzar en el dominio de competencias o capacidades en los estudiantes, en determinada área de estudio en un tiempo determinado. También puede referirse a determinadas estrategias pedagógicas, que se espera lograr en las prácticas pedagógicas de aula, competencias y habilidades que se espera hayan logrado incorporar los docentes.

3. Fases/actividades, responsables y recursos

La ejecución de un proyecto de cualquier naturaleza, implica la realización de una serie de fases o actividades que se traducen en tareas concretas. Por esta razón, en el documento del proyecto se

deberán detallar, de manera precisa, cuáles son las fases o actividades que se ejecutarán para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Para la organización de las fases o actividades del proyecto se debe establecer lo siguiente:

- Inventario de las fases o actividades que se deben realizar, tomando en cuenta que fases secuenciales (que requieren el cumplimiento de una o varias fases previas) y cuales son paralelas (que se pueden ejecutar al mismo tiempo que otras).
- Definición del talento humano requerido y los insumos o recursos necesarios para cumplir cada fase o actividad.

Los recursos de un proyecto se clasifican en:

- Materiales: herramientas, equipos, instrumentos, infraestructura física, etc.
- Técnicos: software y alternativas técnicas que se utilizarán.
- Financieros: estimación de fondos necesarios con definición de fuentes.

Esta información se puede organizar en una tabla como se muestra a continuación.

Fases o actividades: ¿Qué se va a hacer?	Responsables: ¿Quién o quiénes van a hacerlo?	Recursos: ¿Con qué se va a hacer?

4. Metodología

Cuando se trata de pequeños proyectos que se refieren a nuevas estrategias pedagógicas y recursos tecnológicos para mejorar los aprendizajes de los estudiantes, es adecuado hacer una referencia breve a los fundamentos teóricos que sustentan esa metodología y explicar claramente las técnicas, procedimientos e insumos se utilizarán. También es apropiado desarrollar

ejemplos basados en situaciones de aprendizaje que permitan visualizar la aplicación de esa metodología.

Este apartado responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer para solucionar el problema que dio lugar a pensar el proyecto? Si adicionalmente es necesario aclarar cómo se desarrollarán las fases o actividades se puede acudir al siguiente cuadro:

Fases o actividades: ¿Qué se va a hacer?	Metodología ¿Cómo se va a hacer?

5. Cronograma de ejecución

Un aspecto esencial a considerar en la elaboración de un proyecto es la determinación del tiempo de duración para cada fase o actividad. Para la calendarización existen diferentes técnicas que permiten entender claramente la secuencia y temporalidad de cada fase o actividad. La más

utilizada es el diagrama Gantt por su fácil comprensión. Este diagrama consiste en un cuadro de doble entrada en el cual, en la columna de la izquierda se anotan las actividades en secuencia temporal y a la derecha se dibujan una barras que representan su duración.

Un ejemplo se presenta a continuación:

Fases/Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												

6. Evaluación

En este apartado se establece como se realizará la evaluación del proyecto, basada en el cumplimiento de los objetivos y metas del proyecto. En un proyecto que se refiere al mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, sin duda es importante plantearse cómo se verificará si esos cambios en los aprendizajes se producen y en qué medida se producen. También es apropiado que a través de la evaluación se realice una reflexión sobre la coherencia, consistencia y pertinencia de las acciones realizadas y los cambios introducidos.

Una guía de preguntas puede servir para establecer las técnicas más adecuadas para desarrollar una evaluación del proyecto que aporte a una efectiva retroalimentación. Entre otras, las preguntas pueden ser:

- ¿De qué manera este proyecto generó una práctica docente diferente?
- ¿En qué aspectos ha sido una innovación? ¿Qué nuevos aprendizajes se han generado en el docente?
- ¿Qué cambió y que permaneció inalterable?
- ¿Qué mejoras ha implicado el cambio?
- ¿Ha permitido al docente visibilizar qué se debe y puede cambiar? ¿En qué aspectos hubo resultados imprevistos?
- ¿Qué consecuencias han tenido los resultados imprevistos?
- ¿Qué no funcionó?
- ¿En qué aspectos valió la pena el esfuerzo?

Actividades de aplicación

- Revise y analice el estudio de caso siguiente, que es la continuación del presentado en la unidad 2.
- Compare el caso presentado con el texto de la lectura anterior; para ello, vuelva al texto cuantas veces sean necesarias y realice una valoración del caso.

ESTUDIO DE CASO

Luego de este análisis minucioso del problema y sus ramas causales se realiza el diseño del proyecto que consta en el siguiente cuadro:

FIN	Elevar el nivel académico.
PROPÓSITO U OBJETIVO GENERAL	Mejorar los niveles de comprensión lectora en los estudiantes de la institución educativa.
RESULTADOS U OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none">1. Capacitar a los docentes en la aplicación de una metodología alternativa con el uso de las TIC que promueva una mejor comprensión lectora.2. Elevar la motivación de los estudiantes hacia la lectura mediante la contextualización de los materiales y su selección de acuerdo a sus intereses.3. Mejorar el contexto lector en que se desenvuelven los estudiantes mediante la introducción de la hora de lectura y la participación de padres y madres de familia.

ACTIVIDADES POR RESULTADOS U OBJETIVO ESPECÍFICO	<p>Para el objetivo específico 1: Capacitar a los docentes en la aplicación de una metodología alternativa con el uso de las TIC que promueva una mejor comprensión lectora:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Selección de las herramientas TIC que se usarán para el trabajo de aula. 1.2. Elaboración de un documento que recoja una propuesta metodológica innovadora para mejorar la comprensión lectora. 1.3. Organización de uno o más círculos de estudio para interiorizar la metodología propuesta. 1.4. Planeación de clases con el uso de la nueva metodología. 1.5. Realización de clases demostrativas.
	<p>Para el objetivo específico 2: Elevar la motivación de los estudiantes hacia la lectura mediante la contextualización de los materiales y su selección, de acuerdo a sus intereses:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Organización de clubes de lectura. 2.2. Seleccionar concertadamente los materiales de lectura existentes en la red. 2.3. Desarrollo de certámenes y concursos de lectura (poesía, libro leído, dramatización, etc.). <p>Para el objetivo específico 3: Mejorar el contexto lector en que se desenvuelven los estudiantes mediante la introducción de la hora de lectura y la participación de padres y madres de familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1. Elaboración de un documento que recoja las líneas de acción para instituir la hora de lectura. 3.2. Desarrollo de la hora de lectura. 3.3. Elaboración de láminas para colorear con textos para trabajo cooperativo entre padres, madres y estudiantes. 3.4. Realización de actividades para creación de rincones de lectura en las aulas.

Sobre la base del cuadro de diseño, se trazan las metas que se esperan conseguir:

RESUMEN DE OBJETIVOS		METAS
FIN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Elevar el nivel académico de la institución educativa.		
	Mejorar los niveles de comprensión lectora en los estudiantes de la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar el nivel de competencias de compresión lectora en dos puntos promedio hasta julio de 2016.
	1. Capacitar a los docentes en la aplicación de una metodología alternativa con el uso de las TIC que promueva una mejor comprensión lectora.	<ul style="list-style-type: none"> • Una metodología innovadora definida y consensuada para mejorar la comprensión lectora en los estudiantes hasta enero de 2016. • Por lo menos el 90% de los docentes de la institución educativa participan de los círculos de estudio hasta febrero de 2016. • Por lo menos el 70% de los docentes utilizan la metodología definida hasta julio de 2016.
	2. Elevar la motivación de los estudiantes hacia la lectura mediante la contextualización de los materiales y su selección de acuerdo a sus intereses.	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos 2 clubes de lectura organizados y desarrollando actividades hasta mayo de 2016. • Por lo menos dos certámenes realizados para motivar a la compresión lectora hasta julio de 2016.
	3. Mejorar el contexto lector en que se desenvuelven los estudiantes mediante la introducción de la hora de lectura y la participación de padres y madres de familia.	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas de acción para instituir la hora de lectura, definidas hasta enero 2016. • Por lo menos el 50% de los estudiantes participan con agrado en la hora de lectura. • Por lo menos 5 láminas por grado, elaboradas y utilizadas para propiciar el trabajo colaborativo entre padres, madres e hijos hasta julio de 2016.

Luego de determinar las metas por objetivo específico se determinan los responsables y recursos, lo que se recoge en el siguiente cuadro:

FASES O ACTIVIDADES ¿Qué se va a hacer?	RESPONSABLES ¿Quién o quienes van a hacerlo?	RECURSOS ¿Con qué se va a hacer?
1.1. Selección de las herramientas TIC que se usarán para el trabajo de aula.	<ul style="list-style-type: none"> • Juan Pérez - Profesor de informática • Fernando Gaibor • María Coro • Cecilia Espinoza 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de informática
1.2. Elaboración de un documento que recoja una propuesta metodológica innovadora para mejorar la comprensión lectora.	<ul style="list-style-type: none"> • Susana Cruz – Directora • Esperanza Aguirre • Juan Fonseca 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora
1.3. Organización de círculos de estudio para interiorizar la metodología propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Susana Cruz – Directora • Pedro Fermín - Subdirector 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora
1.4. Planeación de clases con el uso de la nueva metodología.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el cuerpo docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora • Papel bond F A4
1.5. Realización de clases demostrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el cuerpo docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico según tema
2.1. Organización de clubes de lectura.	<ul style="list-style-type: none"> • Juan Pérez - Profesor de informática • Pedro Fermín - Subdirector • Carlos Oviedo • Iván Hinostroza • Carmen Castro 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de informática • Textos de biblioteca • Impresora • Papel bond F A4

FASES O ACTIVIDADES ¿Qué se va a hacer?	RESPONSABLES ¿Quién o quienes van a hacerlo?	RECURSOS ¿Con qué se va a hacer?
2.2. Seleccionar concertadamente los materiales de lectura existentes en la red.	<ul style="list-style-type: none"> • Juan Pérez- Profesor de informática • Pedro Fermín - Subdirector • Carlos Oviedo • Iván Hinostroza • Carmen Castro 	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de informática • Textos de biblioteca • Impresora • Papel bond F A4
2.3. Desarrollo de certámenes y concursos de lectura (poesía, libro leído, dramatización, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión: Susana Cruz – Directora Pedro Fermín – Subdirector Hilda Ojeda Patricio Alvarado • Cuerpo docente 	<ul style="list-style-type: none"> • Material bibliográfico • Papel bond F A4
3.1. Elaboración de un documento que recoja las líneas de acción para instituir la hora de lectura.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedro Fermín – Subdirector • Fernando Crespín • Matilde Quizphe 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora
3.2. Desarrollo de la hora de lectura.	<ul style="list-style-type: none"> • Susana Cruz – Directora • Pedro Fermín – Subdirector • Jacinto Bueno • Carla Sánchez 	
3.3. Elaboración de láminas para colorear con textos para trabajo cooperativo entre padres, madres y estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Marcelo Guzmán • Jhon Maposita • Jaime Prieto • Alfonso Aguilera 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora • Papel bond F A4

Luego, en grupos de trabajo, definen la metodología que se usará para el desarrollo de cada actividad. Los resultados de los trabajos de grupo se registran en el siguiente cuadro:

FASES O ACTIVIDADES ¿Qué se va a hacer?	METODOLOGÍA ¿Cómo se va a hacer?
1.1. Selección de las herramientas TIC que se usarán para trabajo de aula.	Para seleccionar las herramientas se realizarán consultas a expertos y se buscará en las redes aquellas se sean utilizables en la educación. Luego de elaborar una lista amplia, se pondrá a consideración del equipo docente para, en consenso, seleccionar las herramientas más aplicables.
1.2. Elaboración de un documento que recoja una propuesta metodológica innovadora para mejorar la comprensión lectora.	Para la elaboración del documento se realizarán consultas bibliográficas y entrevistas a expertos. Es posible tomar contacto con alguna organización que oriente la construcción de la metodología. Luego de las consultas bibliográficas se elaborará un documento base, que servirá como material de discusión. Este material se entregará a todo el cuerpo docente y a expertos para una revisión individual. Con los resultados de esta revisión individual y la consulta a expertos se convocará a un taller, en el cual se puntualizarán las observaciones, se retroalimentará el documento y se aprobará como segundo borrador para aplicación. Luego del período de aplicación se procederá a una segunda revisión para la elaboración del documento definitivo.
1.3. Organización de círculos de estudio para interiorizar la metodología propuesta.	La organización de círculos de estudio se realizará por ciclos escolares. En cada círculo de estudios se nominará un/a coordinador/a y un/a secretario/a. En la primera reunión del círculo se trabajará también un plan de reuniones, que será presentado a la dirección. Se exigirá que en cada reunión se levante una ayuda memoria de lo tratado y las definiciones acordadas.
1.4. Planeación de clases con el uso de la nueva metodología.	Se formarán grupos docentes por ciclos para, en forma colaborativa, elaborar los planes de clase con el uso de las herramientas TIC en el contexto de la nueva metodología. Los planes serán puestos en consideración del equipo directivo para recibir la retroalimentación respectiva.

FASES O ACTIVIDADES ¿Qué se va a hacer?	METODOLOGÍA ¿Cómo se va a hacer?
1.5. Realización de clases demostrativas.	La realización de clases demostrativas se hará sobre la base de consensuar, en primer lugar, el plan de clase. Para la observación se utilizará una escala que permitirá orientar la observación para hacerla más eficiente y fundamentarla mejor. Luego de las clases se realizarán reuniones de crítica constructiva, que servirán para la retroalimentación de todo el cuerpo docente.
2.1. Organización de clubes de lectura.	Los clubes de lectura se organizarán especialmente en los grados superiores. El subdirector determinará entre el cuerpo docente al coordinador/a de cada club. El coordinador/a organizará al grupo de estudiantes y orientará las distintas actividades. En la hora de lectura podrán desarrollarse actividades de intercambio entre los clubes.
2.2. Seleccionar concertadamente los materiales de lectura existentes en la red.	La selección de los materiales se realizará sobre la base de una lista de criterios elaborada por el equipo docente responsable. Previamente se elaborará una lista borrador que servirá para, en una reunión técnica con el equipo directivo, elaborar la lista definitiva.
2.3. Desarrollo de certámenes y concursos de lectura (poesía, libro leído, dramatización, etc.).	Los certámenes se organizarán por ciclos o grados escolares. Para cada certamen se elaborará un reglamento especial. Los eventos se desarrollarán preferentemente en fechas cívicas nacionales. La valoración de la participación de los estudiantes será calificada por un tribunal especial nombrado entre las personas connotadas de la comunidad con afinidad con cada tema.
3.1. Elaboración de un documento que recoja las líneas de acción para instituir la hora de lectura.	Para fundamentar el documento que recoja las líneas de acción de la hora de lectura se explorarán buenas prácticas que se hayan realizado en instituciones educativas locales, nacionales e internacionales. Con el estudio de las buenas prácticas se construirá un primer documento de revisión. La revisión y elaboración definitiva del documento se realizará en una reunión técnica con todo el equipo directivo y docente.
3.2. Desarrollo de la hora de lectura.	Se seguirán las normas establecidas en el documento consensuado sobre las líneas de acción.

FASES O ACTIVIDADES ¿Qué se va a hacer?	METODOLOGÍA ¿Cómo se va a hacer?
3.3. Elaboración de láminas para colorear con textos para trabajo cooperativo entre padres, madres y estudiantes.	La elaboración de láminas ilustrativas y textos relacionados se realizará sobre la base del currículo de cada grado. Las láminas y textos recogerán motivos cercanos a la realidad socio-económica de la comunidad. Dentro de lo posible, las láminas serán elaboradas en las horas destinadas a arte, entre docentes y estudiantes. Las láminas y textos serán sujetos a revisión para la aprobación por el equipo directivo. Luego de la aprobación se harán las reproducciones correspondientes.

Después de la determinación de la metodología para el desarrollo de cada actividad se procede a definir la temporalidad para el desarrollo de cada actividad, lo que se especifica en el siguiente cronograma:

FASES O ACTIVIDADES ¿Qué se va a hacer?	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7														
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4											
1.1. Selección de las herramientas TIC que se usarán para trabajo de aula.	1	2						1.2. Elaboración de un documento que recoja una propuesta metodológica innovadora para mejorar la comprensión lectora.		1	2	3				1.3. Organización de círculos de estudio para interiorizar la metodología propuesta.			1					1.4. Planeación de clases con el uso de la nueva metodología.			1					1.5. Realización de clases demostrativas.			1				

FASES O ACTIVIDADES ¿Qué se va a hacer?	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
2.1. Organización de clubes de lectura.																													
2.2. Seleccionar concertadamente los materiales de lectura existentes en la red.																													
2.3. Desarrollo de certámenes y concursos de lectura (poesía, libro leído, dramatización, etc.).																													
3.1. Elaboración de un documento que recoja las líneas de acción para instituir la hora de lectura.																													
3.2. Desarrollo de la hora de lectura.																													
3.3. Elaboración de láminas para colorear con textos para trabajo cooperativo entre padres, madres y estudiantes.																													

El equipo directivo elabora un presupuesto referencial de los costos del proyecto, mismo que se presenta en el siguiente cuadro:

ACTIVIDADES	MATERIALES	COSTOS
1.1. Selección de las herramientas TIC que se usarán para trabajo de aula.	• Laboratorio de informática	S/.3,00
1.2. Elaboración de un documento que recoja una propuesta metodológica innovadora para mejorar la comprensión lectora.	• Computador • Impresora	S/.8,00

ACTIVIDADES	MATERIALES	COSTOS
1.3. Organización de círculos de estudio para interiorizar la metodología propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora 	S/.8,00
1.4. Planeación de clases con el uso de la nueva metodología.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora • Papel bond F A4 	S/.8,00
1.5. Realización de clases demostrativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico según tema 	S/.150,00
2.1. Organización de clubes de lectura.	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de informática • Textos de biblioteca • Impresora • Papel bond F A4 	S/.75,00
2.2. Seleccionar concertadamente los materiales de lectura existentes en la red.	<ul style="list-style-type: none"> • Laboratorio de informática • Textos de biblioteca • Impresora • Papel bond F A4 	S/.12,00
2.3. Desarrollo de certámenes y concursos de lectura (poesía, libro leído, dramatización, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Material bibliográfico • Papel bond F A4 	S/.80,00
3.1. Elaboración de un documento que recoja las líneas de acción para instituir la hora de lectura.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora 	S/.15,00
3.2. Desarrollo de la hora de lectura.		
3.3. Elaboración de láminas para colorear con textos para trabajo cooperativo entre padres, madres y estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora • Papel bond F A4 	S/.120,00
COSTO TOTAL		S/.479,00

Para determinar la evaluación del proyecto, el equipo decide realizar un trabajo de grupos para establecer la forma de evaluar una meta específica. Los trabajos de grupo se discuten en el equipo y deciden que se evaluará el proyecto de la siguiente manera:

METAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Elevar el nivel de competencias de compresión lectora en dos puntos promedio hasta julio de 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplicará una prueba de comprensión lectora en cada grado. Las pruebas serán construidas por el grupo docente de cada grado y se someterán a revisión del equipo directivo. Luego de la aprobación se aplicarán y valorarán. En cada grado se sacará el promedio de rendimiento en comprensión lectora. Al final del proyecto se aplicará una prueba similar y, de igual manera se valorará y sacará el promedio. De esta manera se podrá valorar si la meta ha sido cumplida.
<ul style="list-style-type: none"> • Una metodología innovadora definida y consensuada para mejorar la comprensión lectora en los estudiantes hasta enero de 2016. • Por lo menos el 90% de los docentes de la institución educativa participan de los círculos de estudio hasta febrero de 2016. • Por lo menos el 70% de los docentes utilizan la metodología definida hasta julio de 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> • A finales de enero se constatará la elaboración de documento sobre la base de criterios de calidad previamente establecidos. En reuniones técnicas bimestrales se realizará la revisión del documento. • Se elaborará un informe sobre la organización y desarrollo de actividades en los círculos de estudio. Para este efecto se utilizarán las actas o ayuda memoria de cada reunión. • El equipo directivo realizará la supervisión de aula para constatar la aplicación de la metodología

METAS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> Por lo menos 2 clubes de lectura organizados y desarrollando actividades hasta mayo de 2016. Por lo menos dos certámenes realizados para motivar a la compresión lectora hasta julio de 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> Los informes de los coordinadores de los clubes de lectura servirán de base para, en una reunión del equipo, realizar una evaluación de medio término, después de dos o tres meses de actividades de los clubes y otra al final del proyecto. Luego de la reunión final se elaborará un informe que recoja: problemas encontrados, resultados alcanzados, lecciones aprendidas y conclusiones y recomendaciones. Los certámenes realizados serán valorados a través del testimonio de los actores participantes: docentes y estudiantes. Luego de la realización de cada certamen, el equipo responsable elaborará un informe valorativo
<ul style="list-style-type: none"> Líneas de acción para instituir la hora de lectura, definidas hasta enero 2016. Por lo menos el 50% de los estudiantes participan con agrado en la hora de lectura. Por lo menos 5 láminas por grado elaboradas y utilizadas para propiciar el trabajo colaborativo entre padres, madres e hijos hasta julio de 2016. 	<ul style="list-style-type: none"> Las líneas de acción definidas para instituir la hora de lectura se valorarán luego de transcurridos dos meses de su aplicación. La valoración se realizará en una reunión técnica en la cual, luego del análisis de su aplicación se expondrán recomendaciones para su mejora. Mediante la observación dirigida se verificará la aceptación inicial de la hora de lectura y los cambios de actitud conseguidos en los estudiantes hacia su aceptación y agrado. Mediante testimonios de estudiantes y padres y madres de familia se valorará el impacto de las láminas ilustrativas con texto en el trabajo colaborativo y la orientación hacia la lectura.

Con estos elementos, el equipo directivo y docente nombra una comisión para la elaboración de documento del proyecto.

Para la reflexión

- Siguiendo con el análisis del estudio de caso, para la comisión, ¿Cuáles son los temas o aspectos que se necesitan complementariamente para elaborar el documento?
- ¿De qué forma la comisión puede obtener la información adicional?
- ¿Cómo lograr que el equipo directivo y docente se empoderen del proyecto?

Actividades de aplicación

- Formulen en el colectivo institucional, utilizando como base el estudio de caso, el proyecto que definió en la unidad 2.

Autoevaluación

- 1. Utilice la siguiente escala para la valoración de la formulación del proyecto.

Valoración	3	2	1	0
Descripción del proyecto.	Se entiende claramente lo que se hará en la ejecución del proyecto y cómo se solucionará el problema.	Se entiende lo que se hará en la ejecución del proyecto pero no hay claridad en cómo se solucionará el problema.	No se entiende claramente los que se hará en la ejecución del proyecto pero existen pistas que permiten deducir el cómo se solucionará el problema.	No se entiende lo que se hará en la ejecución del proyecto ni cómo se solucionará el problema.

Valoración	3	2	1	0
Justificación.	La justificación presenta todas las razones de peso por las que se considera que su realización es importante.	La justificación presenta casi todas las razones de peso por las que se considera que su realización es importante.	La justificación presenta pocas razones de peso por las que se considera que su realización es importante.	La justificación no presenta ninguna de las razones de peso por las que se considera que su realización es importante.
Planteamiento de objetivos.	Los objetivos están desagregados correctamente y están bien planteados.	Los objetivos están desagregados correctamente pero no están bien planteados.	Los objetivos están desagregados con algunos errores y no están bien planteados.	Los objetivos no están desagregados correctamente y no están bien planteados.
Definición de metas.	Las metas se plantean tomando en consideración: calidad, cantidad y tiempo.	Las metas se plantean tomando en consideración dos de sus tres elementos: calidad, cantidad y tiempo.	Las metas se plantean tomando en consideración solo uno de sus tres elementos: calidad, cantidad y tiempo.	Las metas se plantean sin tomar en consideración ninguno de sus tres elementos: calidad, cantidad y tiempo.
Fases, actividades y recursos.	Hay completa coherencia entre fases, actividades y recursos.	Hay coherencia entre fases, actividades y recursos pero no es completa puesto que existen algunos errores.	Casi no hay coherencia entre fases, actividades y recursos.	No existe ninguna coherencia entre fases, actividades y recursos.

Valoración	3	2	1	0
Metodología.	El enunciado de la metodología es muy claro; se entiende lo que se va a hacer para solucionar el problema mediante la intervención en las ramas causales que lo originan.	El enunciado de la metodología es claro pero no se entiende cabalmente lo que se va a hacer para solucionar el problema mediante la intervención en las ramas causales que lo originan.	El enunciado de la metodología es poco muy claro, se entiende apenas lo que se va a hacer para solucionar el problema mediante la intervención en las ramas causales que lo originan.	El enunciado de la metodología es completamente difuso, no se entiende lo que se va a hacer para solucionar el problema mediante la intervención en las ramas causales que lo originan.
Cronograma de ejecución.	Las actividades del cronograma de ejecución están en perfecta prelación y se han determinado apropiadamente los tiempos de ejecución.	Las actividades del cronograma de ejecución están en prelación pero no se han determinado apropiadamente los tiempos de ejecución o viceversa.	Las actividades del cronograma de ejecución tienen una prelación defectuosa y se han determinado los tiempos de ejecución con errores.	Las actividades del cronograma de ejecución no están en prelación y no se han determinado apropiadamente los tiempos de ejecución.

Valoración	3	2	1	0
Evaluación.	La evaluación del proyecto está correctamente definida tomando en consideración los objetivos y cada fase de desarrollo.	La evaluación del proyecto está definida tomando en consideración los objetivos pero el planteamiento de cómo implementarla en cada fase de desarrollo tiene errores.	La evaluación del proyecto está poco definida y solo se toma parcialmente en consideración los objetivos y cada fase de desarrollo.	La evaluación del proyecto no está correctamente definida ya que no se toma en consideración los objetivos ni cada fase de desarrollo.
Gramática, redacción y ortografía.	El documento no presenta errores de sintaxis y ortográficos.	El documento presenta algunos errores de sintaxis y ortográficos.	El documento presenta pocos de sintaxis y ortográficos	El documento presenta muchos errores de sintaxis y ortográficos.

1. Si le preguntan cuáles son sus aprendizajes en el estudio de esta unidad, ¿qué expresaría?
2. De los contenidos estudiados, ¿cuáles considera son los más relevantes para su función docente?

BIBLIOGRAFÍA

AGUERRONDO, Inés (2002). *La escuela del futuro I. Cómo piensan las escuelas que innovan*, Papers Editores, Buenos Aires, Capítulo 1.

CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. (2014). *Avances del Proyecto Educativo Nacional Marzo 2008 - Marzo 2014*. Lima.

DELORS, Jacques, Coord. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI. Ediciones UNESCO, París.

ESCUELA INTERAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. FUNDACIÓN GERTULIO VARGAS (1979), *Proyectos de Desarrollo. Planificación, Implementación y Control. Volumen I*. Editorial Limusa, México.

FABARA, Eduardo (2007). *Elaboración de Proyectos educativos y Sociales*. Ediciones UNACH, Quito.

GARCÍA, Gustavo y RAMIREZ, José Manuel (2006). *Manual Práctico para elaborar proyectos sociales*. Ediciones Siglo XXI, Madrid.

MATUS, C. (1984). *Estrategia y plan*, Ed. Siglo XXI, México, Capítulo 1.

MATUS, C. (1985). *Planificación, libertad y conflicto*, IVEPLAN, Venezuela.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. (2012) *Marco del Buen Desempeño Docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus alumnos*. Lima.

MOGOLLÓN, L. (2013), *Elaboración de proyectos de educación y/o comunicación con enfoque de cultura de paz y no violencia e interculturalidad*, UNESCO, Quito.

Páginas de Internet consultadas

- <http://preval.org/documentos/00702.pdf>
- <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/10/concepto-de-proyecto.html>
- http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf
- <https://planificacionsocialunsj.wordpress.com/>
- <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/01/el-ciclo-de-los-proyectos.html>

ISBN: 978-9972-841-21-7



9 789972 841217