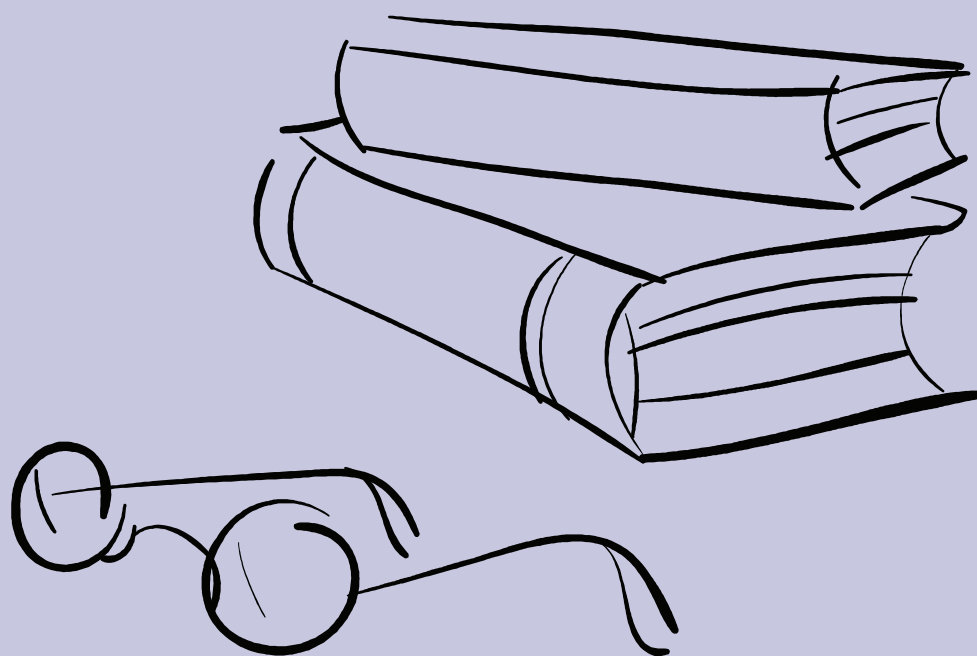


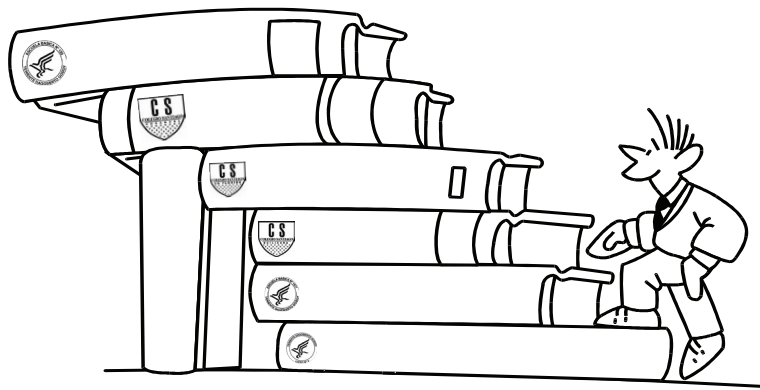
“Antecedentes para la formulación de Proyectos **PRED 2009**”



Red Educacional **TDG**

PRED 2009

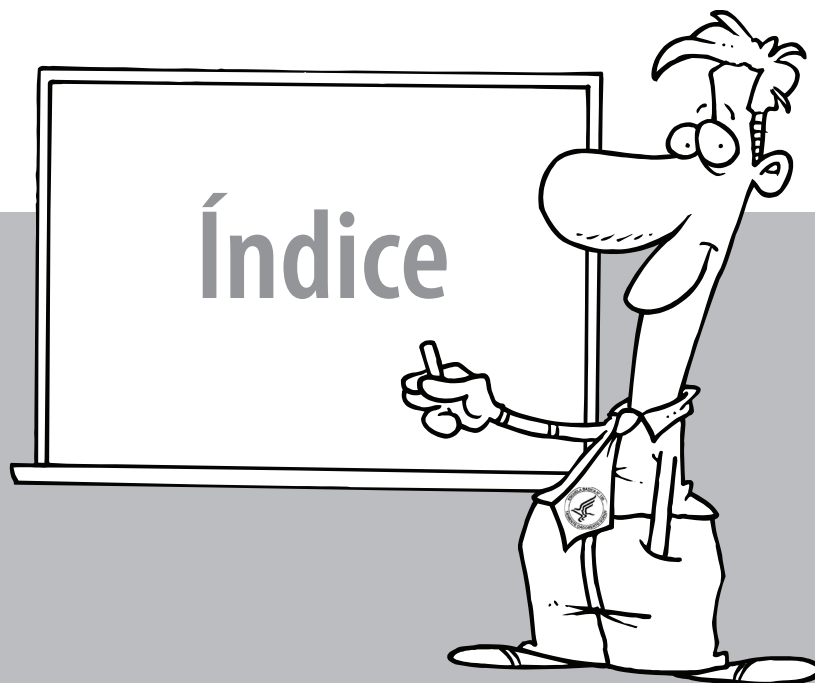
Antecedentes para la Formulación de Proyectos PRED 2009 Red Educacional TDG



La versión Proyectos PRED 2009, mantiene como objetivo central el mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos y del desempeño de los profesores que conforman la Red Educacional TDG, promoviendo una metodología de trabajo que ha demostrado ser una buena herramienta de desarrollo profesional y de mejoramiento constante para la organización escolar.

En esta oportunidad se da un paso significativo al incorporar la participación en una nueva modalidad de Proyectos de Formación Docente, que considera la transferencia y continuidad de Proyectos PRED exitosos de versiones anteriores.

Bibliografía : Síntesis a partir de "Manual de Proyectos de Mejoramiento" Mineduc 2001
"Proyectos de Mejoramiento Educativo en Educación Media. Orientaciones Técnicas" Mineduc 2007
Adaptación y Ajustes a PRED 2007 - 2008: Projecta Consultores



Capítulo I

Diagnosticando la realidad de los Colegios de la Red Educacional TDG y determinación de un problema.

05

1. Conocer la realidad de los Establecimientos Educativos de la Red Educacional TDG.
2. Determinar un problema relevante y pertinente, un paso crucial en la formulación del proyecto.

Capítulo II

Qué se quiere lograr: Objetivos y resultados del Proyecto PRED.

08

1. Objetivos del Proyecto.
2. El objetivo general del proyecto.
3. Los objetivos específicos.
4. Resultados esperados.

Capítulo III

Cómo y cuándo ejecutar un PROYECTO PRED: Estrategia, Actividades y Cronograma del Proyecto.

11

1. La Estrategia del Proyecto.
2. Las Actividades del Proyecto.
3. Cronograma del proyecto PRED.

Capítulo IV

Cómo saber si todo va bien: Diseño de la Evaluación del Proyecto.

16

1. Organización general de la evaluación en el marco del proyecto.
2. La evaluación de gestión.
3. La evaluación de resultados o de logro de objetivos.

Capítulo V

Diseñando el Presupuesto: los recursos necesarios para implementar el proyecto

20

Capítulo VI

Transfiriendo los Proyectos : Elementos de permanencia de la Metodología Innovadora o Proyecto de Formación Docente

21

Diagnosticando la realidad de los Colegios de la Red Educativa TDG y determinación de un problema.

Este capítulo se orienta a entregar las herramientas necesarias para realizar un buen diagnóstico del establecimiento, de tal forma que a partir del conocimiento de la realidad del colegio o liceo, determinar un problema relevante a ser enfrentado a través del desarrollo del Proyecto PRED 2009. Este es el primer paso en la formulación del PRED, ya que teniendo claro cuál es el problema que se requiere resolver, es posible definir el objetivo central del proyecto.

El diagnóstico expresa un juicio de valor que confronta el deber ser (misión, fines, objetivos y metas) de los colegios de la Red Educativa Teniente Dagoberto Godoy, con el ser que se tiene de la realidad práctica de cada uno de ellos (prácticas pedagógicas y resultados académicos). Las brechas producidas permiten determinar necesidades de mejoramiento de cada colegio, las cuales ayudarán a definir un problema, el que luego se transformará en el origen de una Metodología Innovadora o la necesidad de un proyecto de Formación Docente.



Para realizar un buen diagnóstico es necesario conocer con sentido crítico constructivo lo que está ocurriendo en cada uno de los colegios de la Red Educativa: resultados Simce y Sea, índices de repitencia, resultados académicos de niveles y subsectores, niveles de cobertura de los programas, etc. así como también la realidad deseada o ideal.

Objetivos del diagnóstico

- Reconocer las potencialidades del colegio a partir de sus fortalezas y debilidades, para definir un ámbito de acción del cual hacerse cargo, con el propósito de mejorar la calidad del aprendizaje de los niños y jóvenes.
- Detectar los problemas, conceptualizarlos, precisarlos, seleccionarlos y relacionarlos con otros problemas educativos y sociales, así como diferenciar sus causas y consecuencias para determinar colectivamente el tema que abordará el PRED, que orienta el ámbito de acción del proyecto.

1. Conocer la realidad de los Establecimientos Educativos de la Red Educativa TDG.

El diseño de un buen Proyecto PRED tiene su punto de partida en un análisis diagnóstico detallado de la realidad educativa de la Escuela o Liceo. Busca establecer las áreas problemáticas más importantes que dificultan el logro de los objetivos de aprendizaje que el establecimiento se ha propuesto, y dentro de esas áreas, un problema relevante que pueda ser resuelto a través de un proyecto.

El punto de partida en la formulación del proyecto es conocer en forma sistemática las prioridades educativas institucionales de la Red Educativa TDG y en particular de cada uno de ellos examinando el contexto y su realidad interna, forma de funcionar, haciendo notar las fortalezas y recursos con que cuenta, al mismo tiempo que sus deficiencias y limitaciones.

El análisis del contexto del establecimiento puede hacerse examinando los siguientes aspectos:

- Contexto geográfico, social, económico y cultural y su relación con los logros y dificultades educativas.
- Relaciones con la comunidad local y otras instituciones de la sociedad (instituciones académicas, del mundo productivo, laborales, religiosas, culturales, locales).
- Características sociales y laborales de los apoderados, constitución familiar, apoyo a la Escuela.

El análisis de la realidad interna del establecimiento puede hacerse examinando los siguientes aspectos:

- **Pertinencia y coherencia de las prácticas pedagógicas y evaluativas utilizadas en cada uno de los colegios de la Red:**
 - Criterios de evaluación y procedimientos utilizados en las clases
 - Tipo de didáctica y prácticas pedagógicas utilizadas en las aulas.
 - Habilidades cognitivas, afectivas y valóricas que se quieren promover y desarrollar.
- **Implementación del currículum:**
 - Modelos de planificación utilizados en la Sociedad y los colegios
 - Cobertura dada a los programas de estudio
 - Desarrollo de actividades o talleres extraprogramáticos
 - Utilización asignada a las horas de libre disposición de los alumnos en JEC.
- **El resultado del proceso educativo:**
 - Resultados Simce y Sea.
 - Índices de repitencia.
 - Resultados académicos por: niveles, ciclos y subsectores
 - Niveles de satisfacción de los usuarios (alumnos y apoderados).
- **Características de los Alumnos:** intereses, valores, actividades y temas que los motivan, su modo de ser y de aprender, el uso que dan al tiempo libre.
- **Historia y organización del Establecimiento:**
 - Experiencias pedagógicas que han fortalecido al establecimiento (Certificación de Calidad, Excelencia Académica).
 - Experiencias pedagógicas que exigen cambios al establecimiento. (Fluctuantes resultados en pruebas estandarizadas)
 - Modelos de gestión aplicados y prácticas de la cultura escolar desarrolladas por los miembros el establecimiento.
- **Recursos para el aprendizaje:**
 - Infraestructura: espacios físicos y salas disponibles
 - Equipamiento: biblioteca, laboratorios, computadores, medios audiovisuales.
 - Capital humano: cargas horarias docentes y personal de apoyo.
 - Recursos asignados

Es conveniente establecer una priorización de las fortalezas y oportunidades más destacadas y las debilidades y amenazas sentidas con más fuerza, de manera que el diagnóstico de la realidad del establecimiento sintetice los aspectos más relevantes.

En relación a la realidad, se sugiere prestar atención especialmente a:

- Los resultados Sea y Simce: analizar en profundidad estos resultados, especialmente en lo relativo a las habilidades y ejes temáticos más débiles.
- Los resultados de las encuestas de satisfacción: analizar las opiniones de los usuarios del sistema
- Prioridades señaladas desde la Gerencia Escolar y particularmente las emanadas específicamente para cada colegio, desde los Equipos de Gestión.
- Considerar para su mejor utilización los recursos en cada colegio, de acuerdo a su real disponibilidad.
- Fundamentar con información significativa (cualitativa y cuantitativa) el problema principal del colegio o del liceo.
- No olvidar que cada colegio tiene sus propios elementos distintivos: en la medida que una Metodología Innovadora o Proyecto de Formación Docente, mejor responda a esos elementos, mayores serán las posibilidades de éxito del mismo.



2. Determinar un problema relevante y pertinente, un paso crucial en la formulación del proyecto.

Una vez realizado el diagnóstico corresponde escoger e identificar claramente un problema central que será el eje del PRED, problemas que serán o ya han sido socializados por los equipos de gestión de cada uno de los 6 Colegios. Esta etapa es crucial en la elaboración del proyecto, ya que el grado de acierto en la elección del problema guarda estrecha relación con su adecuada formulación.

Definamos lo que es un problema:

Un problema es una situación que necesita ser resuelta o que requiere de un cambio; las causas de éste son los factores que están condicionando su existencia y de cuya modificación depende su solución, mientras que los efectos son las consecuencias o manifestaciones que se derivan de la presencia del problema.

La identificación de las causas del problema servirá de base para elaborar la estrategia que permita resolverlo a través de acciones que influyan o afecten dichas causas. Las modificaciones que se observen en los síntomas del problema (aumento, disminución o desaparición de ellos) servirán de indicadores de éxito de la estrategia de solución que implemente el proyecto.

De acuerdo a lo visto en esta fase, el realizar un buen diagnóstico contribuye a la definición de a lo menos tres elementos centrales del proyecto: los objetivos, los resultados esperados y la estrategia.

En la formulación del diagnóstico y la definición del problema, es necesario no olvidar aspectos, tales como:

- El diagnóstico del establecimiento debe reconocer la realidad, considerando tanto sus fortalezas como debilidades.
- El diagnóstico, siempre confronta el deber ser de cada colegio con el ser o lo que efectivamente está ocurriendo en el establecimiento.
- Cuando se define el problema, es necesario atender principalmente a las debilidades internas de cada colegio, más que a los factores externos o amenazas.
- La definición del problema, debe considerar los siguientes aspectos esenciales:
 - Ser significativo en la realidad concreta de cada colegio de la Red Educacional TDG
 - Resolver el problema en la etapa de aplicación de la Metodología Innovadora o el Proyecto de Formación Docente (mayo a octubre).
 - Atender al mejoramiento de las prácticas pedagógicas de los docentes (Formación Docente) o al de los resultados de aprendizaje de los alumnos (Metodologías Innovadoras).



¿Qué se quiere lograr?:

Objetivos y resultados del Proyecto PRED

Este capítulo se orienta a definir el objetivo central que el Proyecto PRED 2009 quiere alcanzar, el cual surge desde el diagnóstico del establecimiento y la determinación de problemas objetivos explicitados por los Colegios o la Gerencia de Gestión Escolar.

1. Objetivos del Proyecto.

El objetivo de un proyecto es el propósito central que orienta los esfuerzos a realizar y constituye un parámetro para evaluar durante su desarrollo si se está logrando lo que se busca.

A través de la identificación de un problema central es posible clarificar - en una primera aproximación - el propósito principal a alcanzar con el proyecto. Si el problema se formula en términos positivos orientándose a su superación, es posible perfilar el objetivo central del proyecto.

El proceso que sigue en el próximo paso apuntará a precisar y definir adecuadamente estos objetivos (tanto generales como específicos), de modo que ellos resulten orientadores para la ejecución del Proyecto PRED y permitan verificar su logro.

Al momento de redactar y precisar un objetivo es necesario tener en cuenta que éstos:

- Se expresan con verbo activo en infinitivo.
- Constan de un QUÉ, obtenido del diagnóstico y del problema detectado.
- Tienen un PARA QUÉ, el cual proviene de la propuesta de las prioridades educativas institucionales planteadas por la Gerencia de Gestión Escolar y los Equipos Directivos de cada colegio.

2. El objetivo general del proyecto

El objetivo general del proyecto es el propósito central que orienta los esfuerzos a realizar, y expresa la idea general del estado futuro que se pretende alcanzar. Este objetivo debe incluir las metas a alcanzar con los alumnos y/o participantes de formación docente. Sus logros deben ser verificables.

Ejemplo de un objetivo general:

Favorecer en los alumnos del Colegio Santiago ..., la integración de conocimientos en diferentes asignaturas, para mejorar los resultados académicos en las áreas vinculadas a la formación artística y formación matemática.

Estos objetivos expresan en forma genérica e inclusiva lo que se desea alcanzar y en quiénes se espera ver el cambio buscado.

Una característica importante de los objetivos generales es que necesitan ser relevantes al establecimiento y a lo que éste requiere para su mejoramiento.

3. Los objetivos específicos

Los objetivos específicos precisan, a partir de los objetivos generales, los cambios que se persiguen a través del proyecto y circunscriben la población en que se espera generar dichos cambios. Los objetivos específicos describen en forma más precisa los cambios que se quieren generar o el estado final que se busca. No se trata de una especificación de las acciones a realizar para alcanzar el objetivo general; esto forma parte del diseño de la estrategia.

Ejemplo de objetivos específicos:

Para el objetivo general: "Favorecer en los alumnos del Colegio Santiago ..., la integración de conocimientos en diferentes asignaturas, para mejorar los resultados académicos en las áreas vinculadas a la formación artística y formación matemática".

Objetivos específicos:

- Generar unidades de trabajo interdisciplinarias en el aula, para favorecer la integración de las asignaturas artísticas y matemáticas.
- Implementar instrumentos únicos de evaluación en más de un subsector, para integrar asignaturas artísticas y matemáticas.

Como estrategia para establecer los objetivos específicos es necesario:

- Determinar los elementos que componen al objetivo general.
- Especificar a quienes se pretende atender (cursos o niveles).
- Precisar los subsectores en que se trabajará.
- A partir del QUÉ y PARA QUÉ del objetivo general se desprenden los QUÉ y PARA QUÉ de los objetivos específicos, respectivamente.

4. Resultados esperados

Resultados esperados son logros a alcanzar con el Proyecto PRED 2009; son situaciones deseables expresadas en **indicadores** concretos cualitativos y cuantitativos, que sirven para la evaluación del proyecto.

Los resultados esperados dan carácter operativo a los objetivos, los traducen en logros específicos. Para ello se debe indicar cuánto se quiere lograr, dentro de qué plazo y en qué ámbito o espacio.

Normalmente el resultado esperado permite saber si el objetivo general y los objetivos específicos se alcanzaron, si se cumplen las siguientes etapas y preguntas:

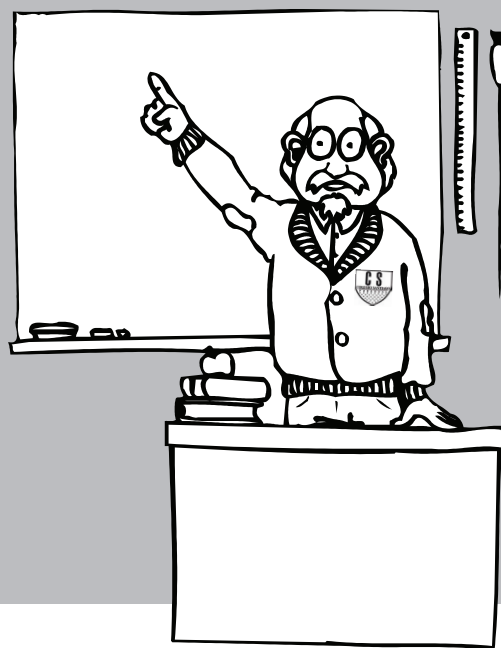


ETAPA	PREGUNTA	IDENTIFICAR O ESTABLECER	EJEMPLO
1ra etapa	¿Qué?	Identificar el resultado esperado	Todos los alumnos del 4° básico elevan la calidad de su aprendizaje en Matemática.
2da etapa	¿Cuánto?	Determinar la cantidad	Los 80 alumnos, que al inicio del PRED 2009 están en 4° básico, mejoran los resultados Sea en Matemática.
3ra etapa	¿Cuán positivo?	Establecer la calidad	Ellos elevarán el promedio en un 7 % en relación con los resultados Sea de Matemática respecto del 2008
4a etapa	¿Cuándo?	Establecer el período	Entre mayo y octubre del 2009.
5a etapa	¿Dónde?	Delimitar el lugar	Colegio Santiago ...

RESULTADO ESPERADO: Los alumnos de 4° Básico de 2009 del Colegio Santiago ... obtienen un incremento del 5% en el Sea Matemática 2009 en relación con el resultado Sea Matemática 2008 (u otro año referencial)

Aspectos a considerar:

- Formular objetivos desafiantes, concretos, viables:
En el ámbito de la educación generalmente los proyectos tienen objetivos genéricos, imposibles de ser considerados como objetivos de proyectos de acción y desarrollo.
- Preocuparse de la relevancia y significado del objetivo: Muchas veces se pone más énfasis en la formalidad gramatical de la formulación que en la idea que lo sostiene, acá hay que ser claros, importa el sentido más que la forma.
- Establecer Resultados Esperados expresados en indicadores concretos: Los Resultados Esperados pueden ser de orden cualitativo y cuantitativo, factibles de ser verificados.



Cómo y cuándo ejecutar un Proyecto PRED: Estrategia, Actividades y Cronograma del Proyecto

Este capítulo tiene por objetivo definir una estrategia que permita alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto, diseñar las actividades específicas necesarias para estructurar de modo concreto el PRED y establecer el cronograma, de manera de visualizar todo el proceso de ejecución del PRED, relacionando de forma lógica las actividades previstas.

1. La Estrategia del Proyecto.

La estrategia es la definición global de qué hacer para alcanzar los objetivos y cómo hacerlo. Constituye, por lo tanto, el plan general que organiza, orienta y da sentido al conjunto de actividades que permiten alcanzar del modo más eficaz los objetivos planteados.

Una vez definidos los objetivos del PRED, es necesario responder la pregunta acerca de cómo alcanzaremos ese propósito y conseguir los logros esperados, en otras palabras es necesario definir el camino por el cual se resolverá el problema planteado. Para ello debemos especificar la estrategia a través de la cual se alcanzará el objetivo y se lograrán los cambios.

A partir de la definición se deben tener presente, dos importantes consideraciones:

- Carácter global de la definición: marco en que se insertan las actividades, la respuesta general -no por eso vaga- de lo que se va a hacer para alcanzar los objetivos propuestos.
- Organiza, orienta y da sentido a las actividades: desde la estrategia como definición global, es necesario tanto la especificación en actividades como el chequeo de éstas al contrastarlas con la estrategia. En esta perspectiva organiza las actividades al resultar en un articulador de las relaciones entre actividades; y las orienta y da sentido, en tanto hace explícita la función de cada una con relación al todo y con el logro de los objetivos del proyecto. Es decir nos ayuda a responder como contribuye esta actividad a lograr lo que queremos.

No debemos olvidar...

- El diagnóstico considera el contexto: un problema real del colegio.
- La estrategia utiliza los recursos disponibles
- La estrategia si bien lo hace en forma general, define que se va realizar y como se resolverá el problema
- La estrategia orienta las actividades a realizar
- La estrategia toma una opción: la más coherente y pertinente con el problema
- Una estrategia no es una actividad única, sino un conjunto de ellas que se coordinan hacia un mismo objetivo





2. Las Actividades del Proyecto.

Teniendo claro lo qué es una estrategia y habiendo definido cuál es la adecuada del proyecto, es necesario ahora especificar cada una de las actividades que en su conjunto permiten concretar la estrategia y lograr los objetivos propuestos.

Las actividades son la expresión concreta del proyecto durante su ejecución, así un buen diagnóstico que permite la definición de un problema y la formulación de objetivos y una buena estrategia que dibuja el camino par alcanzar lo buscado; serán absolutamente estériles si no somos capaces de concretarlas y especificarlas en actividades.

Criterios para el diseño de actividades específicas.

La precisión de la estrategia se realiza a través de la definición de cada una de las actividades necesarias para llevar adelante la estrategia propuesta, precisando además los responsables que se harán cargo de su ejecución, de su ordenamiento en el tiempo y de los recursos que serán necesarios.

Ejemplo:

Actividad	Periodicidad	Recursos
Aplicación de una encuesta de percepción Responsables: Jefe Metodología: diseñar la encuesta. Integrante 1: aplicar la encuesta. Integrante 2: tabular la encuesta	Al inicio y cierre del proyecto Responsables: Jefe Metodología: entrega cuestionario diseñado al equipo una semana antes de su aplicación. Integrante 1: aplica el cuestionario y entrega los mismos ordenados una vez concluida ésta. Integrante 2: los tabula y entrega resultados una semana después de su aplicación.	Cuestionario: computador, papel e impresora Responsable: Jefe Metodología: proporciona todos los recursos y medios a los otros integrantes.

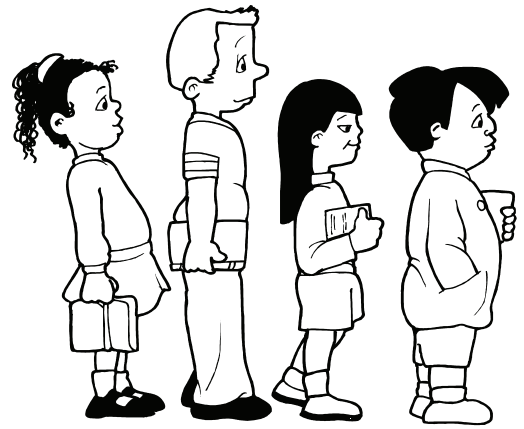


Al diseñar las actividades no debemos olvidar:

- Tomar como base la estrategia y sus múltiples 'frentes' y a partir de ella ir especificando cada una de las actividades necesarias de realizar para que se desarrollen y consigan los logros propuestos.
- Vincular el desarrollo de las diversas actividades con el logro de los Objetivos Específicos del Proyecto.
- Para cada objetivo o cambio esperado deben existir actividades y recursos que permitan su logro.
- Verificar que exista coherencia entre los resultados esperados, objetivos específicos y las actividades y recursos programados.
- La relación entre objetivos específicos, actividades y logros no es lineal. Por eso, es mejor seleccionar actividades y recursos que permitan simultáneamente el logro de más de un objetivo o de un resultado esperado. Es más eficiente un proyecto que con pocas actividades y recursos de alto potencial atiende a varios objetivos, que uno que se dispersa en múltiples esfuerzos y actividades.
- Los procedimientos y orientación de las actividades específicas que se van a desarrollar necesitan ser coherentes con los objetivos planteados y no contradecirlos.
- Elegir adecuadamente y comprometer a los responsables de realizar cada actividad es un elemento central. Es necesario considerar que se trate de personas involucradas con el desarrollo de la actividad, que cuenten con tiempo para ello o se les pueda liberar de otras responsabilidades si es necesario, y que posean la necesaria capacidad de gestión para coordinar y llevar adelante la actividad.
- Es necesario considerar actividades para toda la duración del proyecto. Estas actividades no debieran tener el mismo carácter, es relevante incorporar el concepto de etapas en el proyecto de manera que a medida que el PRED se vaya ejecutando, se avance hacia actividades de mayor complejidad, de ampliación de las habilidades o conocimientos que se quieren lograr con los estudiantes, de ampliación de las áreas de formación o de incorporación de otros grupos de estudiantes o profesores al proyecto, evitando que la innovación se convierta en una rutina.

Los principales componentes de una actividad se pueden definir respondiendo estas preguntas:

¿QUÉ?	Se refiere a la formulación de la actividad, redactada brevemente. Aclara cuál es su sentido, cuáles son las acciones que le darán vida, cómo se dinamiza esta actividad en la realidad del establecimiento y cuál es su viabilidad.
¿PARA QUÉ?	Se refiere al sentido de las actividades y a los resultados esperados o productos posibles.
¿PARA QUIÉN?	Los principales beneficiarios son los estudiantes.
¿CON QUIÉN?	Con otros actores de la comunidad, especialmente los profesores, padres y apoderados que asumen responsabilidades individualmente.
¿CÓMO?	Se refiere a las modalidades de organización del establecimiento y de sus actores para llevarla a cabo.
¿CON QUÉ?	Se refiere a los medios materiales y financieros.
¿CUANDO?	Se refiere a la secuencia de acciones, las fechas claves y los diversos momentos de la actividad. Puede expresarse en un cronograma.



3. Cronograma del Proyecto PRED

El cronograma es el ordenamiento secuencial de las actividades durante el tiempo total de ejecución del proyecto. La elaboración del cronograma requiere una mirada de conjunto a las actividades del proyecto, implica tener presente las relaciones que existen entre ellas, y organizarlas en el tiempo de forma realista.

El cronograma del Proyecto debe considerar las demandas que las actividades usuales del Establecimiento ponen sobre el tiempo disponible para el proyecto, como por ejemplo, períodos de evaluación y aniversarios.

Algunos criterios para la elaboración del cronograma

- Preguntarse qué actividad tendrá más impacto y en qué momento o qué acciones tienen mayor potencialidad de producir los cambios deseados por el proyecto.
- Complementariedad entre lo que se busca y las limitaciones que impone la realidad del Establecimiento.
- Establecimiento previo de la secuencia entre las actividades diseñadas, “jugando” con distintas posibilidades de ordenamiento como un ejercicio previo a la confección definitiva de la Carta Gantt.
- No puede confiarse el cumplimiento del cronograma a la inercia de la ejecución del proyecto, es importante que el diseño del plan de evaluación de la gestión esté incluido -en términos de las actividades y momentos que implica- en el cronograma.
- Socialización del cronograma a toda la comunidad educativa, transcribiéndolo en un panel público y comunicando cada cierto tiempo el cumplimiento de las actividades y acciones.

La Carta Gantt

La Carta Gantt es una técnica muy utilizada en la programación y ejecución de proyectos por la facilidad de su confección y su utilidad práctica. Muestra en forma gráfica la calendarización de las diferentes actividades contempladas en un proyecto, con sus fechas de inicio y término, y la secuencia temporal de su ejecución.

Cada una de las actividades se gráfica mediante barras horizontales, ordenándolas de arriba hacia abajo según la secuencia cronológica de su ejecución.

En la parte inferior ejemplificamos sintéticamente la forma de una Carta Gantt.

Actividades	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.- Montaje de Recursos Pedagógicos.	X	X																		
2.- Validación de las muestras en grupo alumnos.			X																	
3.-...																				
18.- Socialización y Cierre del Proyecto																			X	X

IV

Cómo saber si todo va bien: Diseño de la Evaluación del Proyecto

El sentido de este capítulo es caracterizar el proceso general de evaluación del proyecto y entregar criterios para la planificación de este proceso en el marco de la elaboración y ejecución del Concurso PRED 2009.

Evaluar tanto el proceso como los resultados finales del proyecto es un aspecto importantísimo, por lo tanto constituye una función primordial e insustituible del equipo responsable, lo que significa incorporarla desde el primer momento del proceso de diseño del mismo, debiendo quedar reflejada en una planificación específica de la evaluación e incorporada en el cronograma del proyecto. Esta tarea implica el examen constante del objetivo general, los objetivos específicos y de la estrategia, sometidas en conjunto a las preguntas sobre:

¿Qué evaluar? ¿Para qué evaluar? ¿Cómo evaluar? ¿Cuándo evaluar?

La reflexión previa que desarrolle el equipo de profesores acerca de la evaluación del proyecto hará posible que mientras éste se ejecute o cuando haya concluido pueda tenerse información basada en evidencias, lo que la hará valiosa y útil para tomar decisiones acerca de:

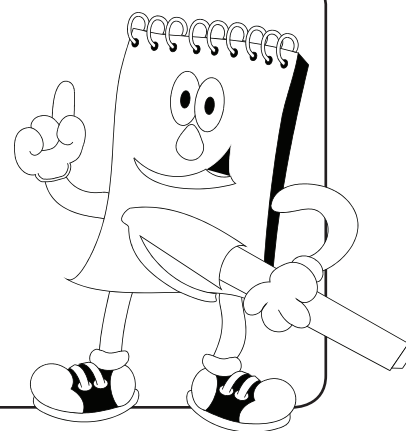
✓ ¿Qué se debe mejorar? ¿Qué está resultando?

✓ ¿Cómo continuar?

✓ ¿El proyecto logró o no, lo que se había propuesto?

✓ ¿En qué medida se logró?

✓ ¿De qué forma los cambios que surgen tiene continuidad una vez terminado el proyecto?



El PRED distingue dos tipos distintos pero complementarios de evaluación:

- **La evaluación de gestión del proyecto** que se realiza durante el proceso de ejecución y que esta referida a la eficiencia del proyecto. Constituye un proceso sistemático de observación y verificación periódica de la ejecución de un proyecto que, a través de una recopilación metódica de datos y evidencias de diverso tipo, busca establecer el grado en el cual la entrega de recursos materiales y financieros, las actividades y acciones realizadas y los productos esperados cumplen con lo planificado, con el fin de tomar decisiones oportunas que permitan optimizar su desarrollo.
- **La evaluación del logro de los objetivos**, o evaluación de resultados, que se desarrolla tanto al inicio de la ejecución del Proyecto para constatar la situación inicial y tener un referente a partir del cual constatar los cambios, durante el proceso en la medida que se va verificando el logro de los objetivos específicos y también al final para verificar el logro del Objetivo General. Se define como: un proceso que procura determinar de la manera más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de la estrategia del PRED en el logro del objetivo general formulado, así como de los objetivos específicos y de los cambios que se ha propuesto alcanzar basándose en información y evidencia confiable.

La evaluación de gestión y la evaluación del logro de los objetivos se retroalimentan mutuamente. El logro de resultados en los objetivos propuestos da señales sobre la ejecución de las acciones del proyecto, así como la evaluación de gestión permite anticipar el éxito o fracaso en el logro de los objetivos y tomar las decisiones correspondientes.

1. Organización general de la evaluación en el marco del proyecto

Las preguntas que a continuación se señalan tienen por función orientar al equipo de profesores que diseña el proyecto sobre los aspectos y elementos que deben considerarse diseñar y planificar la evaluación.

- **¿Qué evaluar?**

Para responder a esta pregunta se deben considerar dos dimensiones del proyecto: en primer lugar la que naturalmente surge desde el deber mismo del establecimiento, vale decir mejorar la calidad de la formación y de los aprendizajes de los alumnos y, en seguida, la que dependerá de la concepción pedagógica o curricular innovadora que se desea implementar y validar como experiencia transformadora del establecimiento mediante el PRED.

- **¿Para qué evaluar?**

El sentido de la evaluación que se realiza durante el proyecto es reorientar sus acciones y el sentido de la evaluación que se realiza al finalizar éste, también es aprender para futuras iniciativas de innovación u optimizaciones para realizar posibles transferencias. En ambos casos, es necesario preguntarse por qué el desarrollo del proyecto y sus resultados ocurren del modo que muestra la evaluación, en este sentido, la evaluación ayuda a generar explicaciones.

- **¿Cómo evaluar?**

Se refiere a los procedimientos que se diseñarán para realizar las acciones de evaluación, o más concretamente a las formas cómo se obtendrá la información (instrumentos, fuentes de evidencias) y la forma en que será analizada (criterios).

Es preciso que el modo en que se elija evaluar el proyecto sea consistente con los objetivos que se quiere alcanzar, tanto en el contenido de lo que se evalúa, como en la metodología propuesta.

Teniendo en claro los instrumentos de evaluación y el tipo de evidencias requeridas (grabaciones, fotografías, registros, productos, otros) es necesario establecer los criterios que permitirán el análisis de la información recolectada. Es decir, en forma previa a recolectar la información a través de los instrumentos, se debe tener claro la “medida” que establecerá cuándo un objetivo está logrado o cuándo una acción está desarrollada en forma adecuada. Los criterios son el estándar pre-establecido por el equipo para poder analizar y decidir cuándo se ha logrado algo, cuándo algo está bien o cuando algo no se logró.

- **¿Cuándo evaluar?**

La experiencia del proyecto debe ser evaluada en los diferentes momentos cruciales durante su ejecución, así como cuando finaliza. Esto permite flujos permanentes de retroalimentación y luego una conclusión final informada sobre el éxito o fracaso del proyecto.

2. La evaluación de Gestión

La evaluación que el equipo de trabajo realice sobre su propio proyecto se expresará en un conjunto sistemático de constataciones sobre el desarrollo de procesos técnico-pedagógicos y de gestión administrativa y financiera involucrados, con el propósito de determinar el avance en la ejecución de actividades y de establecer los controles respectivos durante su desarrollo. Es decir responder cotidianamente a la pregunta ¿Cómo estamos haciendo lo que habíamos diseñado en el proyecto?

La evaluación de gestión necesita alimentarse de la evaluación y registro del desarrollo y los resultados de las actividades, de manera que sea posible reorientar la estrategia y sus actividades.

Para lograr este propósito el establecimiento debe contar con recursos o registros que entreguen información, oportuna y contable. En forma complementaria a los informes de avance que utilice el sistema de supervisión en relación al seguimiento del proyecto, se recomienda a los equipos dos tipos de registro que sirven para apoyar este proceso de evaluación de la gestión:

- **La bitácora:** donde se registran los aspectos cotidianos del proyecto en un tono más testimonial que formal; eminentemente participativo, admitiendo todo tipo de evidencias y registros ya sea material escrito, fotografías, recortes, etc. En la bitácora se escriben todos los testimonios que dan cuenta de lo vivido producto de la experiencia, que sean valiosos y merezcan ser rescatados, en pocas palabras es el “Diario de Vida” del proyecto.

- **La carpeta del proceso:** contiene documentos relacionados con los aspectos más formales del proyecto que son utilizados tanto al interior del establecimiento para tener una idea de conjunto de los procesos que se viven. Además facilitan las acciones de seguimiento y control que puedan provenir desde fuera del establecimiento. Entre otros, los documentos que debe contener el archivo son:

- copia oficial del PRED
- informes de avance – mails quincenales
- rendiciones de cuenta
- actas de reuniones de PRED
- informes de supervisión

Sin embargo la concreción de estos elementos de registro se concretará en acuerdo con la Consultora externa que realizará el acompañamiento y los equipos técnicos de cada Colegio, con las Jefaturas de los Proyectos adjudicados.

Finalmente, al momento de planificar la evaluación de la gestión o ejecución del proyecto se debe tener en cuenta que ella necesita ser:

- **Sistemática:** es necesario planificar la periodicidad con que se realizará y confirmar al jefe de proyecto como responsable de monitorear la marcha de las actividades y recopilar información.
- **Integral:** considerar el funcionamiento de la estrategia en su conjunto. El monitoreo del proyecto no debe considerar cada actividad por separado para luego tomar decisiones sobre su reorientación. El proyecto es un todo, mover una pieza impacta en las demás.
- **Participativa:** Recoger la visión de diferentes participantes sobre la ejecución de las actividades y sobre los logros o efectos que ellas han tenido.
- **Útil para reorientar las actividades:** la reflexión sobre las acciones desarrolladas tiene sentido en la medida que se traduce en modificaciones de las acciones. Si la evaluación de gestión revela por ejemplo que quien conduce una actividad no exhibe las competencias necesarias, debe apoyarse inmediatamente o generar otra medida que permita superar las dificultades.
- **Significativa:** debe focalizarse en actividades de importancia central que requieren ser evaluadas para obtener información relevante en función de los objetivos del proyecto y no entorpecer su marcha con un exceso de controles y evaluaciones.



Ejemplo:

ASPECTO A SER EVALUADOS	PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR	MOMENTOS EN QUE SE EVALUARÁ
¿Qué es necesario evaluar?	¿De qué manera hacer la evaluación? ¿Cómo recoger la información? ¿A quiénes se considera? ¿Qué criterio se utilizará para analizar la información?	¿En qué momentos del desarrollo del proyecto hacer las acciones de evaluación de gestión?
La ejecución de las actividades propuestas en los tiempos definidos.	Revisando la coherencia entre lo ejecutado y el cronograma. El criterio de satisfacción corresponderá a: mantener una ejecución de actividades, de acuerdo a lo planificado con un margen de desfase menor a dos semanas Ejemplo: se puede utilizar el mismo procedimiento que la instancia anterior	Cada vez que finalice una etapa del Proyecto Metodológico o de Capacitación. Ejemplo: destinar parte reunión general del equipo especialmente para esta instancia.

3. La evaluación de resultados o de logro de objetivos

La propia definición de la metodología de proyectos, que sirve como vehículo para expresar de manera sistemática una innovación, impone la necesidad de contar con una planificación de procedimientos de evaluación que contribuya a obtener respuestas sólidas respecto del logro de los objetivos propuestos. Se trata de responder a las siguientes interrogantes: el proyecto, **¿Está logrando los cambios que se propuso?**, **¿Cómo se puede demostrar el cambio?**

Algunas consideraciones y criterios que es preciso tener en cuenta al planificar la evaluación de resultados del PRED:

- Es importante que el equipo de Metodologías Innovadoras o la pareja de Formación Docente asuma una orientación propia respecto de la evaluación de los resultados de su proyecto, que defina el tipo de procedimientos, indicadores o instrumentos que adoptará.
- Las decisiones conducentes a organizar la evaluación del Proyecto tienen como referente principal el objetivo general de éste. El objetivo general establece los desafíos mayores del proyecto y por lo mismo se hace necesario definir mecanismos de evaluación que permitan, luego de un tiempo de iniciado el proyecto, determinar si se marcha en la dirección definida, y una vez finalizado, si en definitiva la estrategia logró o no su propósito.
- Los cambios deseados por el proyecto tienen a los alumnos como centro. Esta orientación no es arbitraria, sino que corresponde al sentido que debieran tener los PRED: los cambios deseados por el proyecto siempre deben estar referidos a los estudiantes, a su formación y a sus aprendizajes, o a condiciones cuyo efecto directo es la calidad de sus aprendizajes, como es el proceso de enseñanza, las prácticas pedagógicas, la organización del currículum y de la evaluación.
- El proceso de formulación del proyecto no concluirá adecuadamente sin definir procedimientos apropiados de análisis y evaluación de los resultados propuestos. Un proyecto bien diseñado debe incluir la definición del modo en que se verificarán los resultados (instrumentos de evaluación, entrevistas, investigaciones, observación de clases, o encuestas, etc.), y de valores cualitativos o cuantitativos de desempeño de los resultados propuestos.

Ejemplo:

ASPECTO A SER EVALUADOS:	PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR:	MOMENTOS EN QUE SE EVALUARÁ:
¿Qué es necesario evaluar?	¿De qué manera hacer la evaluación? ¿Cómo recoger la información? ¿A quiénes se considera? ¿Qué criterio se utilizará para analizar la información?	¿En qué momentos del desarrollo del proyecto hacer las acciones de evaluación de resultados?
↓	↓	↓
Logro de objetivos reflejado en: Mejoras en habilidades, incremento de conocimientos, cambios en la dinámica del aula, cambios en hábitos de estudio, otros. (dependiendo del ámbito y objetivos del proyecto)	Registros anecdóticos sistemáticos, entrevistas, filmaciones, aplicación de cuestionarios o pruebas, revisión y análisis de producciones de los alumnos en base a criterios preestablecidos, análisis de variación de rendimiento en pruebas, otros.	Al inicio Cada vez que finalice una etapa y al finalizar.

Es necesario señalar que las técnicas e instrumentos deberán adaptarse a la naturaleza del cambio esperado u objetivo del que se trate. En ocasiones bastará un instrumento y en otras serán necesario varios. Puede ser sólo la constatación de la existencia física de un producto o el descubrimiento de cambios a nivel de las personas para lo cual deberá diseñarse uno o más instrumentos adecuados. Lo que más importa es que la decisión que se tome de cuenta efectivamente de lo que se quiere verificar.

Por último debe tenerse en consideración que si bien las características de la evaluación se determinan en gran parte por la naturaleza de la Metodología Innovadora o el Proyecto de Formación Docente, lo que realmente importa es evaluar cuál es el aporte real de éstos al aprendizaje de los alumnos.

V Diseñando el Presupuesto: los recursos necesarios para implementar el proyecto



Una de las etapas delicadas en el diseño de un Proyecto es la elaboración del presupuesto. El costo financiero del Proyecto debe calcularse con precisión antes de comenzar a ejecutar las actividades, puesto que en gran parte determina su buen desarrollo.

El presupuesto del Proyecto PRED

Presupuesto es la estimación del costo total y en detalle de los recursos económicos que se utilizarán para apoyar el desarrollo de las actividades definidas para la implementación del proyecto.

Los recursos pueden ser utilizados en dos tipos de gastos:

Gastos de operación: corresponden a gastos por insumos y servicios que se adquirirán y consumirán en el curso de la ejecución del Proyecto para asegurar su operación, tales como: materiales de apoyo pedagógico (fotocopias, lápices), compra de repuestos, alimentos (café, galletas), ect. En resumen, todos aquellos materiales fungibles y que no son perdurables en el tiempo.

Dentro del ítem de gastos es pertinente considerar un pequeño monto en dinero destinado a solventar gastos menores no programados, constituyéndose en un fondo por rendir.

Inversión: recursos que están destinados a la adquisición de bienes durables y que necesariamente se requieran para desarrollar el proyecto adjudicado, con los cuales se obtienen beneficios a más largo plazo tales como: mobiliario, libros, equipos, entre otros. Estos elementos deben incorporarse a los respectivos inventarios de los establecimientos educacionales.

Debido a su elevado costo y gran utilidad para las dependencias del establecimiento, estos recursos pueden ser financiados en forma compartida entre los ejecutores del Proyecto y el colegio o liceo, previo a un acuerdo o manifestación de voluntad por escrito entre ambas partes, el que se anexa en la postulación.-

Enseguida les presentamos una tabla con Indicaciones para la distribución de los recursos materiales del proyecto, considerando montos máximos a utilizar:

Modalidad	Porcentaje Materiales	Monto \$	Material Fungible	Material Inversión
Metodología Innovadora	20% del Total	371.540	18.577 5%	352.963 95%
Formación Docente	20% del Total	454.080	181.632 40%	272.448 60%

Algunos criterios para la elaboración del presupuesto son los siguientes:

- Visualizar en detalle qué recursos poseen y pueden poner al servicio de los objetivos del proyecto, como: espacios físicos, equipos de audio, capacidades y conocimientos específicos de los padres y apoderados, instalaciones de la comunidad disponibles para el colegio o liceo, entre otros.
- Los recursos aportados desde el PRED son limitados; esto exige ser realistas en la planificación de su gasto y eficientes en su utilización.
- Listar y señalar a continuación de cada una de las actividades programadas del proyecto los recursos materiales que ellas demandan.
- Establecer los costos de los gastos que requieren financiamiento, previa cotización de los mismos.
- Distribuir en el tiempo de ejecución del Proyecto el flujo de gastos a realizar, de manera de contar con los recursos en el momento adecuado a su desarrollo.

VI Transfiriendo los Proyectos : Elementos de permanencia de la Metodología Innovadora o Proyecto de Formación Docente

La ejecución de la Metodología Innovadora o el Proyecto de Formación Docente, si bien están definidas por su propia naturaleza, su tiempo de aplicación tiene la limitante establecida en las bases del PRED (mayo a octubre 2009). De la misma forma, la población favorecida con los proyectos normalmente se relaciona con la cantidad de docentes participantes de los mismos.

Dado lo anterior, es necesario promover estrategias claramente explicitadas en el diseño mismo de la metodología o proyecto, que apunten a lo menos a:

- Trabajar con los equipos de dirección (especialmente Coordinadores Pedagógicos) estrategias de transferencia del proyecto, que aseguren grados de permanencia y ampliación en el tiempo.
- En los Proyectos de Formación Docente es muy importante explicitar ideas y estrategias para captar participantes, en la que se requiere concretar alianzas con los Equipos Directivos de los distintos Colegios, recuerden que deben tener confirmados al menos 15 participantes.
- Anticipar formas para transferir las experiencias positivas desarrolladas en la Metodología Innovadora, a otros actores del colegio, que por la naturaleza del proyecto no fueron considerados como beneficiarios directos del mismo (otros niveles o cursos), como las reuniones de apoderados, las reflexiones pedagógicas de los mismos Colegios , muestras, etc.
- Prolongar las buenas experiencias y prácticas incluidas en las metodologías y proyectos, más allá del año académico en que se ejecutan los mismos.

Tener en cuenta que:

- En la estrategia se debe considerar un aspecto que considere específicamente, como se desarrollarán instancias de transferencia de experiencias, en las fases de inicio, desarrollo y finalización del proyecto.
- Se deben incluir actividades que señalen claramente la forma en que se realizará la transferencia de las experiencias desarrolladas.
- Definir con claridad los indicadores de logro que medirán el éxito de la transferencia de las experiencias.
- Delimitar en detalle los responsables de las actividades de transferencia.

En definitiva, explicitar: cómo, cuándo y quienes desarrollarán la transferencia de las experiencias del proyecto, para ampliar la cobertura y permanencia de éstas.

COMO SÍNTESIS , NO OLVIDAR QUE EL DISEÑO DE UNA BUENA METODOLOGÍA INNOVADORA O UN BUEN PROYECTO DE FORMACIÓN DOCENTE, DEBE CONSIDERAR A LO MENOS:

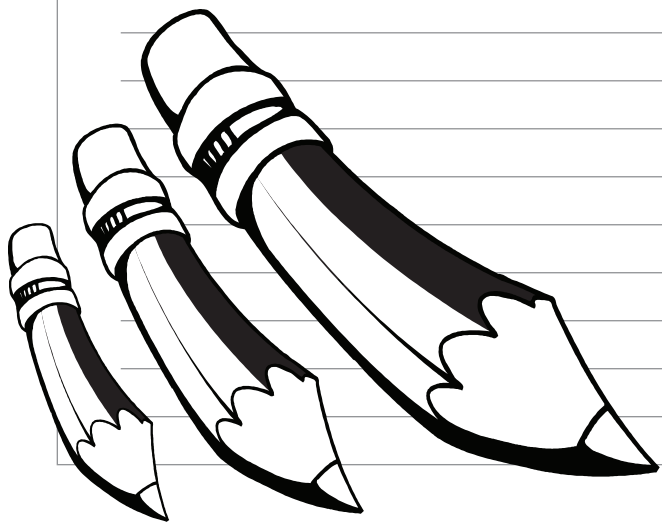
- Un diagnóstico certero, que recoja y analice la información existente, dando cuenta de la realidad concreta de cada colegio.
- El planteamiento de un problema real en cada colegio y que principalmente sea posible de solucionar en el contexto del PRED 2009.
- El diseño de objetivos acertados, pertinentes y coherentes, que siempre expliciten qué y para qué se va realizar.

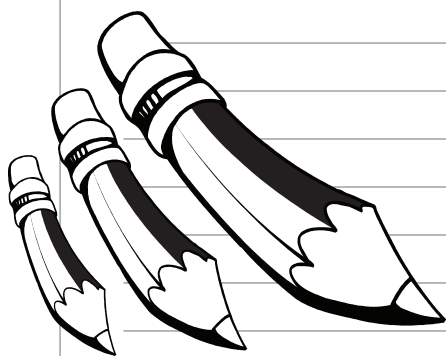


- El desarrollo de una estrategia orientadora y que sea la más pertinente para el problema que se quiere resolver.
- Actividades claras y precisas, que conduzcan al logro de los objetivos.
- Indicadores de logro posibles de medir y evaluar.
- Un modelo o diseño de evaluación que permita medir el logro del objetivo final, pero que también posibilite las correcciones necesarias durante la aplicación del proyecto o la metodología.
- La delimitación clara y precisa, de cada una de las responsabilidades de los integrantes del proyecto.
- Finalmente, el diseño de un proyecto siempre implica tomar decisiones, a veces no son malas o buenas, sino que unas son más eficaces y eficientes que otras para el logro del objetivo final.

ÉXITO A LOS DOCENTES QUE EN EL PRED ENCUENTRAN UN ESPACIO DE DESARROLLO PROFESIONAL , PERSONAL Y HUMANO, IMPACTANDO POSITIVAMENTE EN SU EQUIPO Y ALUMNOS , Y PROYECTÁNDOSE A LOS ESPACIOS EDUCATIVOS QUE OFRECE LA RED EDUCACIONAL TDG.

A series of horizontal lines for writing, arranged in a grid pattern across the page.





FECHAS IMPORTANTES

Desde 28 de Marzo al 6 de Abril

- Dudas y consultas vía mail

Hasta 6 de Abril

- Inscripciones de Jefes de Proyectos con Coordinador Pedagógico para reuniones presenciales (voluntario)

7 y 8 de Abril

- Reuniones en terreno (colegios) entre Proyecta y Jefes de Proyecto para responder dudas a consultas (voluntario)

15 de Abril

- Entrega de Proyectos a Equipos de Gestión de cada colegio

20 de Abril

- Entrega de Proyectos en Gerencia de Gestión Escolar (GGE), hasta las 15 horas

28 de Abril

- Proyecta entrega resultados:
 - Finales Metodologías Innovadoras
 - Pre – selección “Formación Docente”

29 de Abril

- Postulantes Formación Docente rinden test obligatorio (18:30 – 20:00 hrs.)

COMUNICACIONES

Ante cualquier duda escribe a:

- proyectaeduca@gmail.com
 - www.proyectaeduca.cl
- (hasta el 6 de abril)

Para encontrar las bases del PRED 2009, calendario o los formularios de postulación busca en www.tdg.cl

El día sábado 9 de Mayo es la 1ª Reunión de Trabajo para los equipos seleccionados PRED 2009. La asistencia de los participantes adjudicados es obligatoria, desde 10:30 a 13:00hrs.

(rectifica información contenida en Bases PRED 2009)

