

“La gestión de emprendimientos: fortaleciendo redes laborales y proyectos socio-comunitarios.”

**CARRERA: ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN  
DE PROYECTOS EDUCATIVOS.**

**Autor:** Lic. Lucas Miranda

**Cátedra:** Trabajo Final –

**Docentes:**

- Esp. Melani Markman
- Prof. Mg. Alejandra Andrade
- Dr. Gustavo de Elorza Feldborg

**Mar del Plata – Año 2022**

*“Si enseñamos a los estudiantes de hoy tal como enseñamos ayer, les estamos robando el mañana.” (John Dewey)*

Según la Real Academia Española, el término “disrupción alude a una ruptura o interrupción brusca. La educación disruptiva es la que rompe lo establecido para mejorarlo. En este sentido, y teniendo en cuenta las nuevas demandas educativas del siglo XXI, el presente trabajo pretende otorgar una nueva mirada, en las propuestas de enseñanza destinadas a los jóvenes y adultos de 3er año de la escuela secundaria Cens 457 de la modalidad de jóvenes y adultos, de la localidad de Mar del Plata, de la Provincia de Buenos Aires.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| DENOMINACIÓN/TÍTULO DEL PROYECTO:.....  | 4  |
| BRVE DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN:.....  | 4  |
| <b>Educación de Jóvenes y Adultos en el CENS 457</b> .....  | 5  |
| NECEDIDAD DETECTADA:.....   | 8  |
| POBLACIÓN OBJETIVO.....   | 8  |
| OBJETIVO GENERAL.....   | 8  |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 8  |
| MATRIZ FODA -DIAGNÓSTICO .....  | 9  |
| OBJETIVOS MATRIZ DE OBJETIVOS .....   | 13 |
| ÁRBOL DE PROBLEMAS.....   | 14 |
| ÁRBOL DE OBJETIVOS .....  | 15 |
| ÁRBOL DE PROBLEMAS-OBJETIVOS.....   | 16 |
| VIABILIDAD.....   | 17 |
| ANÁLISIS DE VIABILIDAD .....  | 21 |
| <b>a) El Enfoque del Hacer – La construcción de la Viabilidad</b> .....   | 21 |
| <b>El enfoque del hacer:</b> .....  | 21 |
| - <b>Querer hacer:</b> viabilidad política – cultural (se negocia que los de arriba me dejen hacer y que los de abajo acepten hacer).....   | 21 |
| Es necesario comunicar adecuadamente las etapas o procedimientos a la comunidad en la que se implementará el proyecto.....  | 21 |
| - <b>Saber hacer:</b> viabilidad técnico-profesional.es una viabilidad que se puede obtener a través de una consultora o distintas contrataciones si no la tengo en mi ámbito. .... | 21 |
| - <b>Poder hacer:</b> viabilidad material. Para poder lograrlo necesitamos decisiones concurrentes (viabilidad de los recursos materiales e inmaterial -tiempo -logística).....     | 21 |
| <b>b) Rendición de cuentas Operación: Responsable:</b> .....  | 31 |
| RESULTADOS DESEABLES.....   | 33 |
| MOMENTOS DEL PROYECTO.....  | 35 |
| METODOLOGÍA.....  | 36 |
| GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....  | 37 |
| GESTION DE LAS COMUNUNICACIONES.....  | 41 |
| PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO .....   | 45 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| GESTIÓN JURÍDICA .....         | 59 |
| PRESUPUESTO.....               | 62 |
| EVALUACIÓN DE PROYECTOS .....  | 67 |
| TRAZABILIDAD DEL PROYECTO..... | 75 |
| BIBLIOGRAFIA .....             | 76 |

**Denominación/Título del proyecto:** “La gestión de emprendimientos: fortaleciendo redes laborales y proyectos socio-comunitarios.”

**Palabras Claves:** Emprendimientos - Educación Jóvenes y Adultos – Proyectos socio-comunitarios- redes laborales.

**Breve Descripción de la institución:**

El siguiente proyecto se llevará a cabo en el Bachillerato de Adultos, Cens. Nro.457 “María Auxiliadora” de la localidad de Mar del Plata, institución de convenio entre la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires y las Hijas de María Auxiliadora.

La institución cuenta con un total de 13 secciones distribuidas en turno tarde y turno vespertino, con un total de 325 estudiantes.

El organigrama de la escuela, está compuesto por 1 director, 1 secretario y 52 docentes, de acuerdo a las materias que dispone la Resolución 1121.

En este contexto y teniendo en cuenta las características de la población objetivo, es decir jóvenes y adultos vulnerables, que en algunos casos estudian y trabajan y en otros se encuentran desempleados, recurriendo a la capacitación como espacio de formación para que en un futuro inmediato puedan encontrar empleo, siendo algunos de ellos beneficiarios de planes sociales, y que en forma provisoria les permite sostener la economía familiar, se pretende entonces, desarrollar el Proyecto denominado “La gestión de emprendimientos: fortaleciendo redes laborales y proyectos socio-comunitarios”, se encuentra destinado a estudiantes de 3er año de la escuela

secundaria de la modalidad de jóvenes y adultos.”

A partir del Diseño Curricular del Nivel Secundario correspondiente a la Modalidad de Jóvenes y adultos, y utilizando como estrategia el diseño y la implementación de proyectos educativos la presente propuesta procura fortalecer el diálogo entre las esferas de Educación y Trabajo, generando en los estudiantes aprendizajes de calidad y habilidades situadas en la propia realidad local y familiar.

### **Educación de Jóvenes y Adultos en el CENS 457**

El colegio María Auxiliadora de Mar del Plata, a partir del año 2000 celebra un convenio con las autoridades de la Dirección General de Cultura y Educación para la apertura del Bachillerato para adultos, denominado “Cens. María Auxiliadora”, configurado como escuela de convenio. Dicho Cens, ubicado dentro de la obra en Mar del Plata asume en su proyecto educativo una **cosmovisión** católica expresada en la misión de *dar respuesta a las necesidades socio-educativas de los niños/as, adolescentes, jóvenes y mujeres en situación de riesgo y/o exclusión social.* (Proyecto Educativo Institucional, Cens. Nro. 457, 2001, p.4).

La visión renovada que propone la institución para el 2022 es finalizar la escolaridad de los estudiantes a través de aprendizajes significativos, capacidades y habilidades cognitivas, con énfasis especial en el desarrollo de las características del emprendedor, para el ejercicio de una ciudadanía activa, democrática, multicultural, solidaria y responsable, para el acceso al mundo del trabajo y/o al ingreso de estudios superiores.

El convenio tiene como principal objetivo dar respuesta a las necesidades de los tiempos, y especialmente a los jóvenes y adultos más vulnerables. Las hijas de María Auxiliadora entienden que la educación no es algo accesorio para la persona, si no es algo sumamente necesario ya que sin ella no podría llegar al desarrollo pleno de su ser. Para lograr el despliegue de todas las potencialidades de la persona, se necesita la orientación de un docente que acompañe y guíe a los alumnos, teniendo como eje principal el sistema preventivo de Don Bosco.

Los tres principios Educativos que las Hijas de María Auxiliadora promueven, como parte de su visión institucional lo toman de su fundador: Don Bosco y las desarrollan en cada una de sus institucionales educativas, ellos son: razón, religión y amor. La razón como producto de la invención y creatividad del hombre, la religión como sentido religioso de la vida, y el amor como modo de relacionarse.

Finalmente, el Cens Nro. 457 “María Auxiliadora” de Mar del Plata surge entonces como proyecto de escuela de convenio entre la Dirección General de Cultura y Educación, y las Hijas de María Auxiliadora, bajo la supervisión jurisdiccional de la modalidad de jóvenes y adultos, de la Provincia de Buenos Aires.

Por lo que, por un lado, debe atender a las exigencias de la congregación de las Hijas de María Auxiliadora y por el otro, a las propuestas planteadas por la Dirección de la modalidad de jóvenes y Adultos, siendo necesaria la posibilidad de repensar y reflexionar sobre los distintos proyectos educativos, en definitiva, reflexionar sobre el propio proyecto institucional.

De este modo, lo que pretende el siguiente proyecto es

abordar de manera compartida las problemáticas y necesidades socio-educativas, que permitan desarrollar emprendimientos por parte de los estudiantes, articulando contenidos, proyectos y habilidades que pueden ser reflexionadas e incluso puestas en práctica como una futura salida laboral.

Para poder llevar adelante un proyecto de emprendimientos, es importante trabajar con una metodología diferente, que supere la transversalidad de los contenidos conceptuales abordados en las distintas disciplinas, trabajando interdisciplinariamente a la luz de los principios antropológicos y éticos de la visión institucional.

Además, a nivel institucional se han detectado algunos malestares o inconformidades respecto al objetivo de la propuesta de la educación de jóvenes y adultos, por un lado, la desactualización y la poca utilidad de los contenidos expresada por los estudiantes y, por otro lado, la falta de actualización de las propuestas docentes, que permitan desarrollar proyectos innovadores que respondan a los intereses de los estudiantes.

Asimismo, los estudiantes han manifestado que algunos contenidos se repiten en distintas materias y que incluso, en algunos casos confunden su utilidad. Lo antedicho implica la necesidad de reflexionar institucionalmente sobre la articulación pedagógica. Es decir, sobre las prácticas de la enseñanza y proyectos llevados a adelante por el equipo docente, intra-escolar y extra-escolar con otras instituciones, siempre teniendo en cuenta las características de la modalidad de jóvenes y adultos pionera en la vinculación con el mundo del trabajo.

### **NECEDIDAD DETECTADA:**

- Escases de proyectos innovadores vinculados con mundo del trabajo.
- Falta de acompañamiento y asesoramiento por parte del Equipo Directivo en relación a la actualización de proyectos educativos.

### **POBLACIÓN OBJETIVO**

Estudiantes de tercer año del Bachillerato de Adultos Cens. Nro. 457 María Auxiliadora, de la localidad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires.

### **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una propuesta innovadora interdisciplinaria, que contemple acciones pedagógicas vinculadas al desarrollo de proyectos de micro-emprendimientos y el fortalecimiento de acciones socio-comunitarios que permita fortalecer el trabajo en red con otras instituciones.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Planificar acciones institucionales y propuestas de enseñanza que permitan acompañarlos proyectos de micro-emprendimientos, diseñados por los estudiantes, teniendo en cuenta la demanda de los distintos sectores laborales locales.
- Propiciar redes de trabajo con otras instituciones, organizaciones, sindicatos, universidades etc, que permitan generar y fortalecer proyectos socio – comunitarios.
- Desarrollar con los estudiantes la Muestra Anual de Proyectos de Microemprendimientos con el propósito de fomentar la participación, mejorar la convivencia y generar sinergia entre el equipo directivo, los estudiantes y los docentes.

**MATRIZ FODA -DIAGNÓSTICO**

| <b>AMENAZAS A</b>  | <b>OPORTUNIDADES O</b>   |
|--|--|
| A1 CRISIS DE VALORES<br>A2 ALTO NIVEL DE DESEMPLEO LOCAL<br>A3 CAMBIO PERMANENTE EXIGE MAYOR NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN escasas de capacitación para el mundo del trabajo.<br>A4 ESCASA CREDIBILIDAD AL ROL DEL EQUIPO DIRECTIVO COMO ASESOR DE EQ DOCENTE            | O1 DEMANDA DE ACTIVIDADES DE APOYO<br>O2 APARICIÓN DE NUEVOS CARGOS DOCENTES<br>O3 INNOVACIÓN EDUCATIVA (APERTURA A TRABAJAR POR PROYECTOS Y ARTICULAR SECTORES)<br>O4 FINANCIAMIENTO DE DISTINTAS ENTIDADES.  |
| <b>DEBILIDADES D</b>   | <b>FORTALEZAS F</b>  |
| D1 NO SE ENSEÑA A TRABAJAR EN EQUIPO<br>D2 EL ASESORAMIENTO ES BASADO EN CREENCIAS Y NO SOBRE BASES SOLIDAS.<br>D3 INSEGURIDAD DESDE EL DESEMPEÑO DE LOS ROLES DOCENTES.<br>D4 NO SE OBSERVAN PROYECTOS INNOVADORES VINCULADOS CON LAS NECESIDADES LABORALES ACTUALES. | F1 ALGUNAS TRAYECTORIAS DE DOCENTES DESTACADOS<br>F2 MOTIVACIÓN DE APRENDER MÁS.<br>F3 PERSONAL DE LOS EQUIPOS DOCENTES ABIERTOS AL CAMBIO Y A LA RECEPCIÓN DE CAPACITACIÓN REFERIDA A EMPRENDIMIENTOS- GENERA ESPACIOS ARTICULACIÓN CON PROYECTOS SOCIO-COMUNITARIOS.<br>F4 EQUIPOS DIRECTIVOS ABIERTOS A LOS CAMBIOS |

| <b>MATRIZ</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
|---|---|--|
|   | O1-<br>DEMANDA DE ACTIVIDADES DE ASESORIA<br>POYO<br>A LA TRAYECTORIA DE LOS ESTUDIANTES<br>O2- APARICIÓN DE NUEVOS<br>CARGOS DOCENTES<br>O3- INNOVACIÓN EDUCATIVA (APERTURA A<br>TRABAJAR POR PROYECTOS Y ARTICULAR<br>SECTORES)<br>O4- FINANCIAMIENTO DE DISTINTAS ENTIDADES.   | A1 CRISIS DE VALORES<br>A2 ALTO NIVEL DE DESEMPLEO LOCAL<br>A3 CAMBIO PERMANENTE EXIGE MAYOR NIVEL DE<br>PROFESIONALIZACIÓN-escases de capacitación para el<br>mundo del trabajo.<br>A4 ESCASA CREDIBILIDAD AL ROL DEL EQUIPO<br>DIRECTIVO COMO ASESOR DE EQ DOCENTE   |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS FA</b>  |
| F1 ALGUNAS TRAYECTORIAS DE DOCENTES<br>DESTACADOS<br>F2 MOTIVACION DE APRENDER MÁS.<br>F3 PERSONAL DE LOS EQUIPOS DOCENTES ABIERTOS AL<br>CAMBIO Y A LA RECEPCION DE CAPACITACION REFERIDA<br>A EMPRENDIMIENTOS - GENERA ESPACIOS<br>ARTICULACIÓN CON PROYECTOS SOCIO-COMUNITARIOS.<br>F4 EQUIPOS DIRECTIVOS ABIERTOS A LOS CAMBIOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de aprender más, que se traduce en nuevas demandas en acompañamiento (F2 y O1)</li> <li>• Algunas trayectorias destacadas permiten el asesoramiento a los EQUIPOS DIRECTIVOS y LA BUSQUEDA DE FINANCIAMIENTO (F1 y O4)</li> <li>• La Aparición de nuevos cargos abiertos a los cambios y a la recepción de capacitación (F3, O2)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La complejidad del contexto: el nivel de desempleo, etc. permite fortalecer la capacitación y el acompañamiento de los estudiantes, teniendo en cuenta las demandas laborales, que propicie el trabajo en red. (F2 y A2)</li> <li>• La escasa credibilidad al rol del director como asesor, implica dar nuevas respuestas a los equipos docentes abiertos a los cambios (F4, A4)</li> <li>• Promover la motivación de aprender más, con la finalidad de generar mayor credibilidad articulando con Pastoral.</li> </ul> |

| DEBILIDADES   | ESTRATEGIAS DO   | ESTRATEGIAS DA   |
|---|--|--|
| <p>D1 NO SE ENSEÑA A TRABAJAR EN EQUIPO</p> <p>D2 EL ASESORAMIENTO ES BASADO EN CREENCIAS Y NO SOBRE BASES SÓLIDAS.</p> <p>D3 INSEGURIDAD DESDE EL DESEMPEÑO DE LOS ROLES DOCENTES.</p> <p>D4 NO SE OBSERVAN PROYECTOS INNOVADORES VINCULADOS CON LAS NECESIDADES LABORALES ACTUALES.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación en la conformación de equipos de trabajo permite la innovación educativa (D1, O3)</li> <li>• Generar trayectos de capacitación que permitan asesoramientos fundados en bases sólidas (D2 O1)</li> <li>• La inseguridad en el ejercicio del rol, se puede modificar con mayor capacitación en contenidos, y en el desarrollo de habilidades necesarias para el ejercicio del mismo. (D3,O1)</li> <li>• Generar proyectos de Microemprendimientos para favorecer el interés de los estudiantes y el desarrollo de nuevas propuestas: trabajo en red.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La inseguridad en el desempeño del rol, trae como consecuencia poca credibilidad al ejercicio del rol, por lo que se hace necesario acompañar a los docentes desde un proyecto de capacitación. (D3, a4)</li> <li>• El trabajo en equipo logra dar respuestas integrales y situadas, teniendo en cuenta la crisis económica y en valores. (d1 ya1)</li> </ul> |

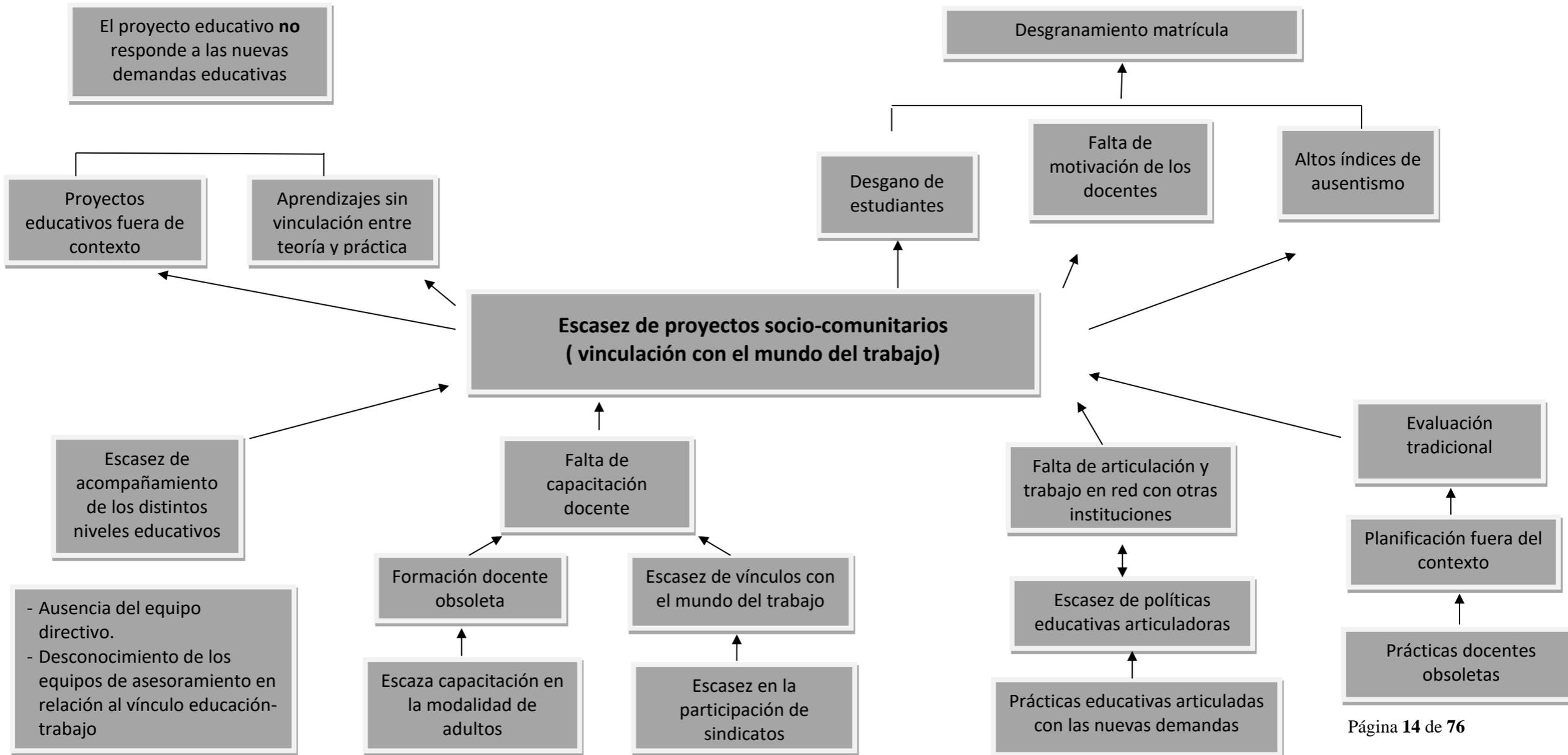
**SURGIMIENTO DEL PROYECTO**
**MATRIZ DE PROBLEMAS – CAUSAS OBSERVABLES.**

| Problema   | Descripciones  | Causas  | Efectos  | Grado Control | Involucrados            | Motivación |
|--|--|---|--|---------------|-------------------------|------------|
| <b>Escases de Proyectos educativos innovadores, vinculados con el mundo del trabajo.</b> | Malestar de los estudiantes.   | No se observan propuestas pedagógicas de acuerdo a sus intereses                                | Desgranamiento de matrícula  | 1             | Directivos-<br>Docentes | 1          |
|  | Distribución decursos y docentes de acuerdo a POF y PF   | Docentes con poca concentración horaria   | Grado de compromiso dispar   | 2             | Directivos-<br>Docentes | 3          |
|  | Proyecto Institucional desactualizado  | Falta de planificación estratégica desde el ED  | Se observan acciones sin un objetivo estratégico.  | 1             | Directivos-<br>Docentes | 1          |
|  | Planificaciones Y Propuestas de enseñanza desactualizadas y descontextualizadas                  | Actividades repetitivas y obsoletas.  | Prácticas de la enseñanza de otro paradigma.   | 1             | Directivos-<br>Docentes | 1          |
|  | Ausencia de proyectos integrales   | No se planifican y ejecutan propuestas innovadoras.   | Poco interés del alumnado, Aprendizajes desactualizados  | 2             | Directivos-<br>Docentes | 2          |
|  | Propuesta y reconocimiento por parte del Eq. Directivo   | Desgano y falta de motivación del personal docente  | Alto nivel de ausentismo   | 2             | Directivos-<br>Docentes | 2          |
| <b>Falta de acompañamiento y asesoramiento por parte del ED</b>                          | No se comunica la agenda del EQUIPO DIRECTIVO  | El equipo directivo manifiesta que su agenda no debe socializarse con el resto de los docentes. | Falta de motivación de los docentes y poco compromiso con la tarea.                                    | 2             | Directivos-<br>Docentes | 2          |
|  | Los docentes expresan falta de compromiso por parte del EQUIPO DIRECTIVO                         | Los docentes no observan un itinerario claro de trabajo, que requiera un compromiso colectivo.  | Ausencia docente y propuestas de enseñanza descontextualizadas   | 2             | Directivos-<br>Docentes | 1          |
|  | No se observan en el Proyecto Institucional espacios de reflexión y de construcción de acuerdos. | El equipo directivo no planifica estratégicamente.  | La propuesta de trabajo es obsoleta y se observa malestar entre los estudiantes.                       | 1             | Directivos-<br>Docentes | 1          |
|  | Los estudiantes no conocen al Equipo Directivo   | Ausencia del Equipo Directivo el trabajo escolar, según expresan "hay muchas reuniones"         | Hay reuniones sólo entre docentes, sin conocimiento por parte del Eq. Directivo que oriente y asesore. | 2             | Directivos-<br>Docentes | 1          |

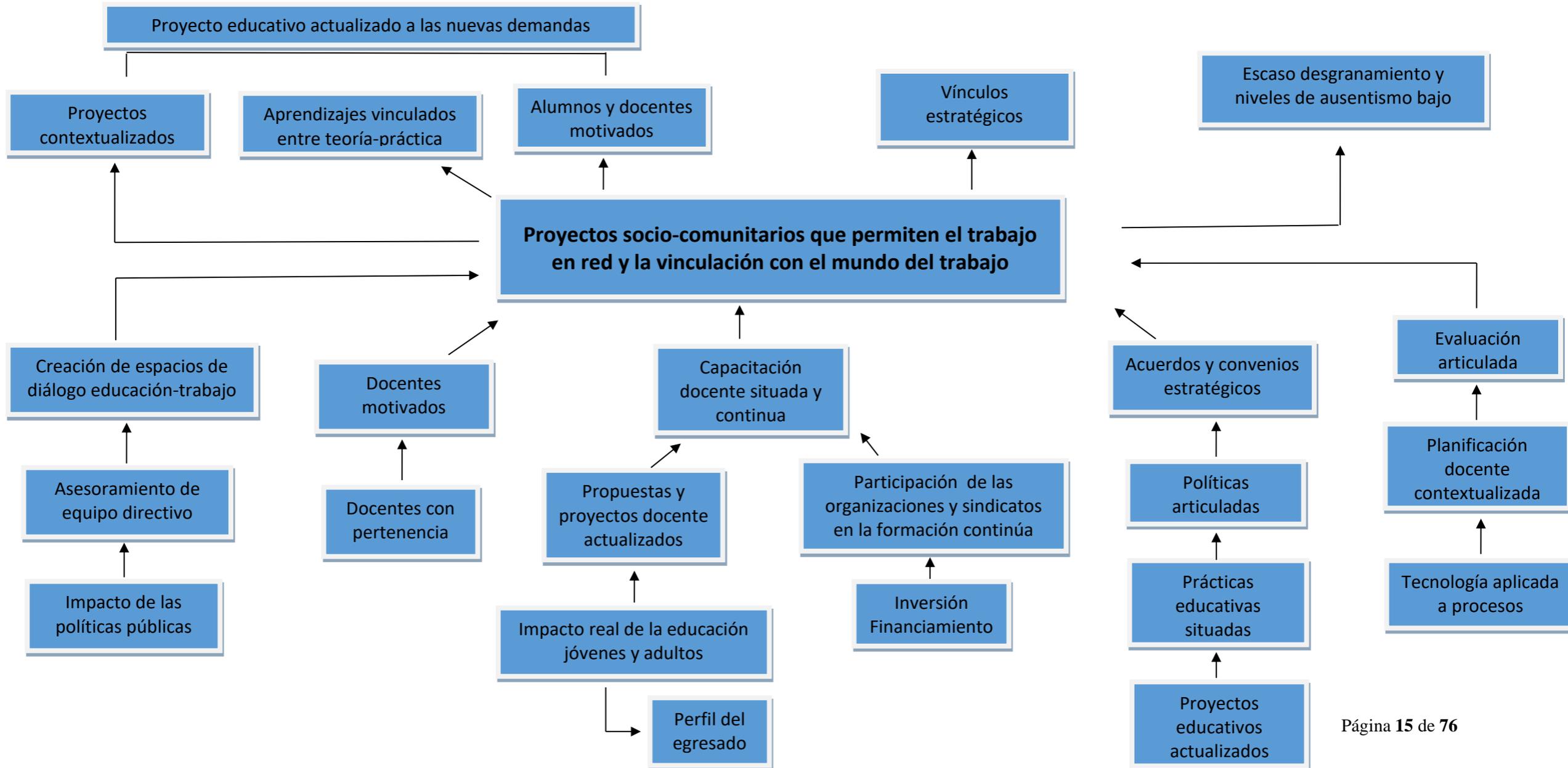
**OBJETIVOS MATRIZ DE OBJETIVOS**

| Problemas  | Objetivos  | Operaciones  | Demanda de operaciones   | Impacto   | Responsables                                   |                 | Plazos                | Recursos             |               |  | Costo  |   |
|--|--|--|--|---|--|-----------------|-----------------------|----------------------|---------------|--|--|---|
|  |  |  |  |   | ¿Quién lo hace?                                | ¿Quién coopera? |                       | Humanos              |               | Infraestructura  |  | otros   |
|  |  |  |  |   |  |                 |                       | Cantidad de personas | Carga horaria |  |  |   |
| <b>Escasez de proyectos educativos innovadores vinculados con el mundo del trabajo</b> | Planificar acciones institucionales y propuestas de enseñanza que permitan acompañar los proyectos de microemprendimientos, diseñados por los estudiantes, teniendo en cuenta la demanda de los distintos sectores laborales locales.<br><br>Propiciar redes de trabajo con otras instituciones, organizaciones, sindicatos, universidades etc, que permitan generar y fortalecer proyectos socio – comunitarios.<br><br>Desarrollar con los estudiantes la Muestra Anual de Proyectos de Microemprendimientos con el propósito de fomentar la participación, mejorar la convivencia y generar sinergia entre el equipo directivo, los estudiantes y los docentes. | Programas de Planificación de proyectos<br><br>Generar una agenda de trabajo en forma conjunta.<br><br>Jornadas de reflexión institucional.<br><br>Generar espacios de planificación estratégica | Construcción de agenda de trabajo, con otras instituciones.<br><br>Propuesta de planificación de proyectos de emprendimientos, por etapas.<br><br>Planificación de espacios reales o virtuales de reflexión y planificación. | Proyectos innovadores y contextualizados<br><br>Aprendizajes de calidad y situados por parte de los estudiantes<br><br>Proyecto Institucional actualizado<br>Proyectos Vinculados con el mundo del trabajo. | Dirección-<br>Equipo<br>Docente<br>coordinador | Docentes        | Febrero-<br>diciembre | 4                    | 10            | A desarrollar encada una de el aula y cada año.<br>Salón de usos múltiples, materiales de acuerdo a cada propuesta de emprendimiento<br>Uso de PC<br>Uso de impresoras | Insumos necesarios para el desarrollo de cada emprendimiento | Costos operativos en el armado de la feria final. El resto de los costos se encuentran como insumo escolar. |

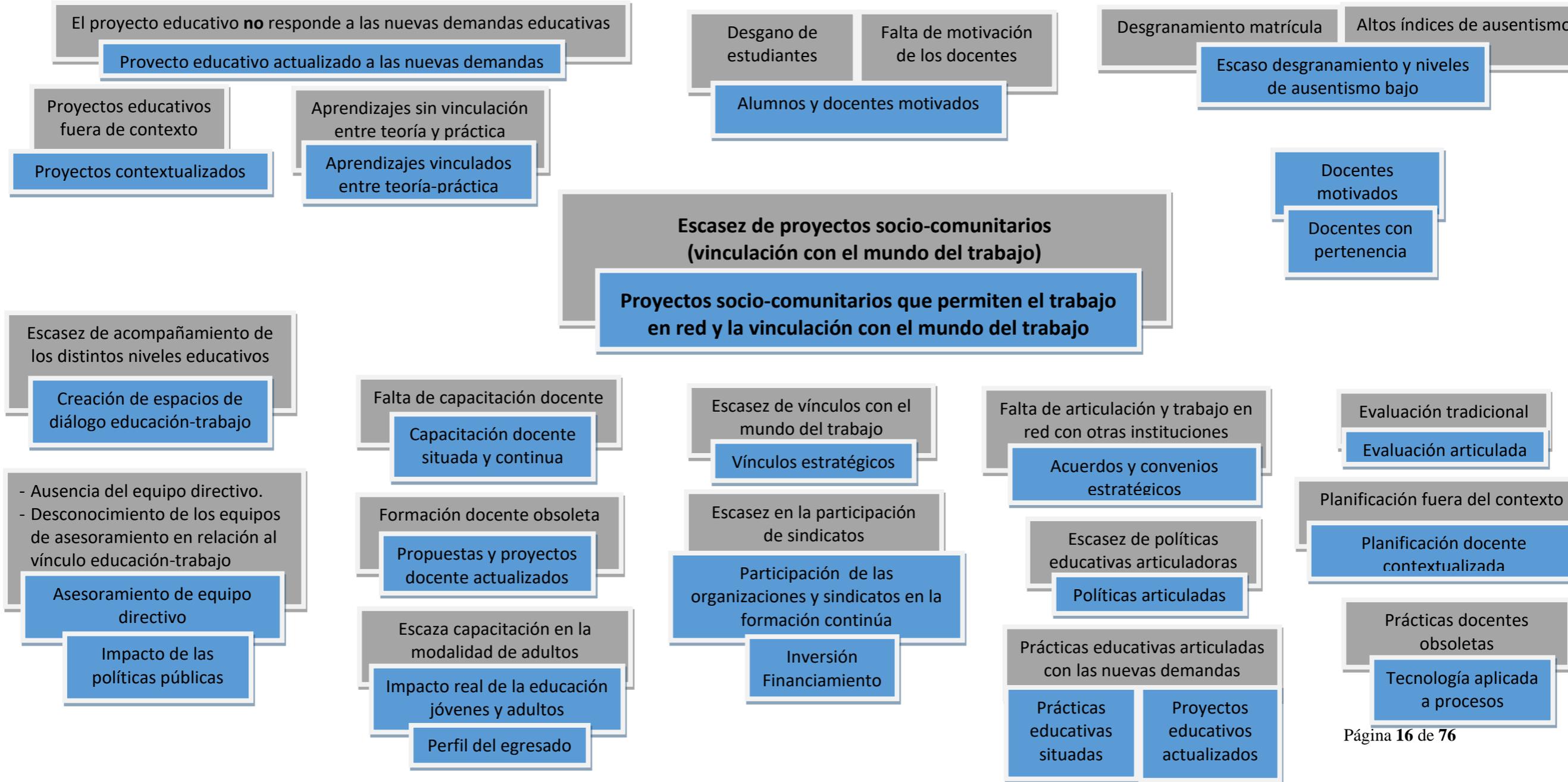
ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



ÁRBOL DE PROBLEMAS-OBJETIVOS



## VIABILIDAD

En ocasiones se suele hablar de proyectos viables y factibles, y aunque a veces asimilamos entre sí estos dos conceptos, encierran un significado muy diferente.

Para tratar de dilucidar esta situación veamos lo que dice la Real Academia Española sobre cada uno de los conceptos en mención:

- **Viable:** 2. adj. Dicho de un asunto: Que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo.
- **Factible:** 1. adj. Que se puede hacer

**Es muy importante poder realizar los distintos análisis para la TOMA DE DECISIONES.**

**UNA ESTRATEGIA:** se trata de hacer un uso adecuado de las oportunidades que le ofrece el contexto situacional a un actor determinado para materializar su plan: Así, deberá tomar en cuenta actuales o potenciales aliados (otros actores) que le permitan acumular fuerza y deberá aplicar recursos (operaciones acciones) para vencer la resistencia incierta de los oponentes y superar, de esa manera, las restricciones actuales que le impiden la materialización del Plan. La idea subyacente es que el actor se vaya colocando en mejores posiciones con cada una de sus “jugadas” así concebidas, incrementando su capacidad de acción, el campo de sus recursos disponibles y controlando nuevas variables, que a su vez, le permitan realizar las operaciones más exigentes en recursos, las cuales, antes de estos movimientos sigzagueantes no podía poner en práctica. El encadenamiento de estas situaciones particulares en el tránsito hacia la situación objetivo es la que constituye la estrategia. La estrategia es un medio para encadenar situaciones crecientemente favorables para mí y desfavorables para el otro, en circunstancias en que el otro intenta hacer lo mismo que yo.

Viabilidad significa hacer algo posible en forma estable y razonablemente operacional. El análisis de viabilidad supone contestar a dos tipos de preguntas:

1. ¿son políticamente viables los proyectos políticos del plan?

Económicamente----- económicos

Cognitivamente-----cognitivos.

Organizativamente----- organizativos

2. ¿Tenemos la capacidad de decidir, operar y reproducir los proyectos del plan?

Encontrar una forma positiva y eficaz de responder a ambos tipos de preguntas es tener una estrategia. La estrategia es tener una forma inteligente de superar las restricciones que hoy afectan nuestra acción futura...”

El análisis de viabilidad política: la viabilidad política se refiere a la necesidad que tiene cada actor de administrar eficazmente los escasos recursos de poder disponible en el horizonte de tiempo del plan, a fin de aplicarlos adecuadamente a las exigencias de cada confrontación. Así, por una parte se trata de producir algunas operaciones que permitan acrecentar el acervo de recursos de poder, y por el otro, ajustar el programa direccional, en su direccionalidad y alcance a los posibles enfrentamientos a los cuales pudiera verse sometido el actor y por lo tanto, hacer uso del poder disponible. En síntesis, la viabilidad política supone: Diseñar situaciones y escenarios mediante la conformación de trayectorias probables de cambio situacional y examinar su grado de éxito.

La **viabilidad económica** el programa se compone de operaciones cuya realización *supone la aplicación de recursos económicos y de operaciones* (que llamamos de regulación) que exigen recursos de otra naturaleza, por ejemplo, políticos, pero que en el futuro pueden consumir

recursos económicos, que son necesarios prever. En consecuencia, **la viabilidad económica se refiere a la restricción de recursos económicos y financieros que tendrá que sortear el actor para materializar sus operaciones y proyectos de acción y al análisis de las consecuencias de tipo económico que implica su materialización.** Este análisis supone: a) el análisis de las fuentes y usos de recursos económicos para verificar si los requerimientos coinciden con las disponibilidades financieras. b) el análisis de las consecuencias económicas de la implementación de las operaciones. c) examinar las posibilidades que se tiene de disponer o generar recursos económicos y financieros en el horizonte de tiempo del plan.

La **viabilidad organizativa** e institucional: los aspectos centrales a considerar en este punto tienen que ver con las capacidades institucionales del sistema social como un todo y con las capacidades de gestión y desarrollo organizacional alcanzado por los actores implicados en una situación específica. Así, el problema a resolver en los análisis de viabilidad institucional y organizativa están relacionados con el examen de coherencia institucional que debe existir entre las realidades de hoy y los compromisos que el plan supone. Por otra parte, a responder el interrogante de si el actor cuenta con una organización viable, lo suficientemente flexible, y adaptable para llevar adelante su programa direccional y si dispone o no de un método moderno y eficaz de planificación, dirección y gestión.

**Viabilidad de síntesis** Las dimensiones del análisis de viabilidad están interrelacionadas. No es suficiente con el análisis separado de cada uno de ellos. La preocupación central del momento estratégico es justamente la articulación entre el deber ser del programa direccional y el puede ser del mismo. Para lograr esta articulación se requiere realizar una prueba final de síntesis donde puedan relacionarse todos los análisis de viabilidad bajo una visión de conjunto

A modo de ejemplo, en cambio, cuando hablamos de factibilidad:

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD:** El objetivo de este análisis es impedir que se implementen ideas que no tienen posibilidad de éxito.

**El análisis implica diferentes filtros:**

- Factibilidad presupuestaria: Identifica la disponibilidad de recursos para la implementación del proyecto.
- Factibilidad socio-económica: Valoración económica y social de los costos y los beneficios para priorizar y comparar las diferentes alternativas de Políticas públicas.
- Factibilidad Legal: permite separar las políticas que son viables de las que legalmente no. Además, permite pensar modificaciones normativas para aquellas propuestas legalmente no viables.
- Factibilidad política: permite observar que tan adverso o favorable será el contexto en el cual opera la política pública o proyecto. Evalúa los actores involucrados, sus motivaciones, creencias y los recursos que tienen para poder hacer o apoyar la propuesta.
- Factibilidad ambiental: permite evaluar el impacto que la política pública genera en el medio ambiente.
- Factibilidad administrativa: permite valorar los recursos organizacionales y técnicos, con base en la estructura organizacional en la que se operará.

## ANALISIS DE VIABILIDAD

En un Modelo de Gestión por Competencias, tal como propone Martha Alles, es importante planificar qué hacer, es decir, muchas veces no es falta de voluntad sino compartir intereses comunes.

### a) El Enfoque del Hacer – La construcción de la Viabilidad

**Sociabilizar el qué hacer.** Esta acción involucra poner en común la descripción y el alcance de lo que se intenta realizar.

#### El enfoque del hacer:

- **Querer hacer:** viabilidad política – cultural (se negocia que los de arriba me dejen hacer y que los de abajo acepten hacer)  
Es necesario comunicar adecuadamente las etapas o procedimientos a la comunidad en la que se implementará el proyecto.
- **Saber hacer:** viabilidad técnico-profesional. es una viabilidad que se puede obtener a través de una consultora o distintas contrataciones si no la tengo en mi ámbito.
- **Poder hacer:** viabilidad material. Para poder lograrlo necesitamos decisiones concurrentes (viabilidad de los recursos materiales e inmaterial -tiempo -logística)

| <b>Construcción de Viabilidad</b> | <b>Describirlo en su Proyecto</b>   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Viabilidad Política</b>        | <p>El proyecto se realizará en una escuela conveniada entre la DGYE y la congregación religiosa de la Hijas de Ma. Auxiliadora.</p> <p>El proyecto cuenta con el aval de la entidad propietaria para realizar la inversión necesaria, y con quienes se acuerda la realización del proyecto.</p> <p>Además, cuenta con el aval o visto bueno pedagógico de la directora del colegio, quien se compromete a acompañar todas las acciones que se consideren necesarias para el seguimiento del proyecto.</p> <p>Por otro lado, cuenta con el aval de la inspectora del Nivel quien lo incorporará como prueba piloto para que otras instituciones puedan realizarlo.</p>   |
| <b>Viabilidad Cultural</b>        | <p>Los primeros beneficiarios del proyecto son los estudiantes, destinatarios principales del ACTO EDUCATIVO quienes fueron consultados previamente a través de una encuesta sobre las “necesidades que ellos advertían en la institución.”. Con la realización del proyecto no sólo daríamos respuesta a sus inquietudes, sino que se generarán nuevos aprendizajes, siendo unas de las motivaciones poner en práctica algunas propuestas o emprendimientos, o incluso poder ingresar al mundo del trabajo sin mayores dificultades, dando respuesta a las necesidades laborales de los estudiantes del nivel educativo.</p> <p>Asimismo, los docentes se verán beneficiados en la posibilidad de generar una nueva propuesta, alternativa a sus “propuestas de enseñanzas”, incluso enriqueciéndolas con capacitación externa.</p> <p>La realización del proyecto será beneficioso para la sociedad poblacional en su totalidad e incluso particularmente para el sector socio productivo quienes incorporarán recursos humanos capacitados.</p> <p>Toda la comunidad educativa, e incluso otras instituciones se verán beneficiadas con la realización del proyecto ya que permite renovar las propuestas institucionales, respondiendo a los desafíos actuales.</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Viabilidad Técnico – Profesional</b></p> | <p>El proyecto permite articular con distintos profesionales, e incluso con un equipo de capacitadores para acompañar a los estudiantes y docentes en cada etapa del proyecto. Requiriendo asistencia técnica del sector económico en cuestión para poder desarrollar el producto o emprendimiento.</p>   |
| <p><b>Viabilidad Material</b></p>              | <p>En este caso, el proyecto mencionado es considerado como un presupuesto del Programa ( tal como se explica en el presupuesto ) , surgirá del presupuesto global destinado a lo que la escuela denomina Presupuesto de Escuelas Nocturnas o de Pastoral y que los estudiantes colaboran con un bono contribución.</p> <p><b>Recursos Materiales:</b> En cuanto a los recursos materiales que requerirá el proyecto, es loable mencionar que si se trata de un proyecto que se incorpora en una organización en marcha, se anexará al proyecto global; por lo que no será necesaria la adquisición de algunos materiales nuevos, sino que se usarán en horas ociosas del material ya disponible (aulas, equipos de computación, etc.)</p> <p>Se utilizarán los recursos materiales y equipamientos disponibles en la institución: aula, bancos, proyector, pupitres, pizarrón, parlante potenciado, hojas, etc.</p> <p>Se prevé comprar una impresora.</p> <p><b>Recursos Humanos:</b> En cuanto a los recursos humanos, es importante considerar, como en el caso anterior, si se usarán horas ociosas de este recurso ya disponible: en el caso de contratar el servicio de más personas hay que determinar si las mismas trabajarán en relación de dependencia (por lo cual un costo lo constituirán también las correspondientes cargas sociales que se determinen a la liquidación de sus salarios), o si serán profesionales independientes (en cuyo caso facturarán honorarios). Para la realización del proyecto se utilizarán las horas cátedra que ya poseen los docentes de las materias de la especialidad y que se llaman Espacios de Tutorías. Es decir, que sólo se prevé la contratación de un equipo de capacitación o acompañamiento de ser necesario.</p> |

**a) Identificación de los actores relevantes y su motivación frente al Plan.****Algunos interrogantes:**

- ▶ ¿Cuáles son los grupos que están directa o indirectamente involucrados en el proyecto seleccionado?
- ▶ ¿Cuáles son sus intereses en relación con el proyecto?
- ▶ ¿Cuáles son sus percepciones sobre el proyecto, sus causas y sus consecuencias?
- ▶ ¿Cuál es la capacidad de los involucrados para disponer de recursos que permitan poner en marcha el proyecto?
- ▶ ¿Quiénes facilitan u obstaculizan la solución?

**Los actores involucrados son:**

- La entidad propietaria que se encuentra motivada respecto de la realización del proyecto y genera acciones de apoyo. Directamente ligada al proyecto ya que necesariamente requiere de algunas inversiones, y la disposición de usos de espacios, tiempos, infraestructura, equipamiento, etc.

Dentro de sus intereses se observan la motivación de poder “renovar el proyecto institucional para poder brindar un mejor servicio que incluya la relación con el contexto institucional, que permita fortalecer el clima pastoral e institucional de la escuela.

Además, percibe que el proyecto será productivo y que permite renovar el compromiso desde la institución con sector socio productivo local, generando propuestas para la opción preferencial de la congregación religiosa, que son los más desfavorecidos.

Proyecta acciones de acompañamiento y dispone de infraestructura, equipamiento y brinda acciones iniciales como punto de partida del proyecto. Por ejemplo, destina una sala de reuniones, como “sala de emprendedores” para comenzar a planificar el proyecto.

- La directora del Cens 457 Sra. Prof.XX, quien fue consultada previamente y dio su visto bueno, respecto a la realización del proyecto, vertiendo algunas sugerencias o recomendaciones pedagógicas, generando acciones de apoyo para la concreción del mismo.

Se encuentra directamente ligada en la realización del proyecto ya que acompañara, distintas reuniones y procesos de trabajo arbitrando los medios para disponer de horarios de reuniones dentro del turno escolar. Manifiesta que desea renovar el proyecto institucional con una propuesta innovadora y su percepción del proyecto es muy buena, incluso para poder convocar a otros docentes de otras materias o áreas. Su capacidad de involucrarse es muy amplia y al mismo tiempo necesaria, por ejemplo, al convocar a los docentes y estudiantes ya que la realización del proyecto implicará movilización de horarios, docentes y estudiantes a lo largo de la jornada escolar. Facilita la realización del proyecto, superando barreras institucionales por ejemplo, en la motivación y modificación de horarios docentes para que todos los involucrados directamente con el proyecto puedan participar.

- La inspectora de la modalidad de jóvenes y adultos Mg. XX quien recibió con apertura el proyecto, manifestó su apoyo, y expresó la oportunidad de poder ser utilizado como herramienta para otros establecimientos educativos, adaptando cada una de sus particularidades. Dentro de las acciones de apoyo: manifiesta la posibilidad de compartir un drive con los avances del proyecto, las reuniones docentes, etc. con el propósito de poder participar e incluso dar distintas sugerencias a lo largo del desarrollo del proyecto. Es su interés que el éxito del proyecto pueda involucrar a otros establecimientos educativos, para fortalecer la educación de jóvenes y adultos en las escuelas de su zona de supervisión.
- Los estudiantes de tercer año quienes fueron consultados por medio de una encuesta sobre diferentes temáticas del Proyecto Institucional, y en particular de las Propuestas de enseñanza de las materias propias de la Especialidad, manifestando diferentes inquietudes, necesidades, y propuestas que fueron tenidas en cuenta para la propuesta del proyecto.

Además, se consultaron a través de las estructuras propias de participación estudiantil como son el Centro de Estudiantes, los Consejos de Aula, estudiantes de Pastoral, quienes recibieron con agrado la propuesta y manifestaron su apoyo. Realizaron distintas acciones de apoyo, como por ejemplo una carta de motivación de otros estudiantes, otra carta de motivación que invita a participación del proyecto destinada a otros estudiantes y docentes en general. Además, dispusieron de una cartelera para presentar las propuestas y fueron invitados a las reuniones mensuales para formar parte de la planificación de los contenidos.

- Los docentes directamente ligados con el proyecto: Son los docentes de las materias de la especialidad, quienes en general expresaron su motivación y apoyo a la realización del proyecto, manifestándolo en cada espacio de reflexión institucional o de reuniones de área que fueron llevándose a cabo a lo largo del año anterior a la presentación del proyecto.
- Otros estudiantes y docentes indirectamente involucrados: se mantuvieron inquietantes respecto a su participación en alguna de las etapas del **proyecto**, pero su posición no implica colocarse como obstáculo en la realización del mismo, tampoco rechazo, sino que requieren de acompañamiento y capacitación.
- Otras organizaciones, entidades y organizaciones que realizarán asesoría para el acompañamiento de cada proyecto, etapa o para el desarrollo de prácticas profesionalizantes.

**Generando acciones de:**

- ▶ a) de apoyo
- ▶ b) de rechazo
- ▶ c) de indiferencia real, o de indiferencia voluntaria

**b.1) ANALISIS**

| ¿Qué hacer?  | ¿Quién hace?  | ¿Quién coopera?   | ¿Quién obstaculiza? |
|--|---|---|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones iniciales con docentes del área.</li> </ul>   | Eq. Directivo<br>Docentes   | Docentes del área<br>Directivos<br>Inspectora                         | No se observan      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del proyecto al ED, a los demás docentes, a los estudiantes.</li> </ul>  | Docentes y Equipo Directivo   | Docentes del área<br>Inspectora.                                      | No se observan      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de los docentes</li> </ul>   | Docentes involucrados y organizaciones contactadas y/o contratadas. | Entidad Propietaria<br>Directivos<br>Docentes<br>Otras organizaciones | No se observan      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombramiento de un equipo coordinador</li> </ul>  | Docentes involucrados<br>Equipo Directivo                           | Equipo Directivo<br>Docentes involucrados                             | No se observan      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de cada etapa a realizarse en cada materia por parte de cada docente. Ajuste de las propuestas de enseñanza.</li> </ul> | Docentes de cada materia Especializada<br>Equipo Directivo.         | Equipo Directivo y docentes   | No se observan      |

|  |  |  |                |
|--|--|--|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajo mensual</li> </ul>   | <p>Equipo Directivo<br/>Docente coordinador del Proyecto.<br/>Docentes involucrados</p>                            | Docentes   | No se observan |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Áulico en cada etapa del proyecto con los estudiantes ( micro-proyectos.)</li> </ul>                    | Estudiantes con docentes involucrados  | Docentes y Estudiantes   | No se observan |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de tutorías de cada emprendimiento</li> </ul>   | <p>Docentes<br/>Estudiantes<br/>Trabajo en red con otras organizaciones</p>  | Organizaciones   | No se observan |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevamiento de posibilidad de prácticas profesionalizantes en organizaciones civiles y comerciales.</li> </ul> | <p>Docentes Involucrados<br/>Dirección<br/>Inspectora<br/>Estudiantes<br/>Otras instituciones u organizaciones</p> | <p>Docentes<br/>Inspectora<br/>Directora<br/>Estudiantes<br/>Organizaciones</p>                    | No se observan |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de la Muestra -Feria Anual de Proyectos</li> </ul>  | <p>Docentes involucrados<br/>Dirección<br/>Estudiantes<br/>Centro de Estudiantes</p>                               | <p>Docentes<br/>Inspectora<br/>Directora<br/>Estudiantes<br/>Invitación a otras organizaciones</p> | No se observan |

### Identificación de los actores relevantes y su motivación frente al Plan

En cualquier proceso de cambio hay actores que tienen posiciones sobre el plan en su conjunto y sobre cada operación en particular.

#### a) Interés

La posición de un grupo o una persona frente a una operación puede sintetizarse en el concepto de interés.

**El interés puede ser apoyo (+), rechazo (-), indiferencia real (0), indiferencia táctica (00) e indiferencia por desatención (-0).**

#### b) Valor:

Cada actor asigna un valor a cada operación, y ese valor indica la importancia que la operación representa según sea la magnitud del impacto que estos consideran.

**Se clasifica en alto (A), medio (M) y bajo (B) y no hay que confundirlo con el interés.**

#### c) Motivación:

La motivación **combina el interés con el valor**, y puede asumir **cuatro valores**

Apoyo fuerte +A;

Rechazo fuerte -A;

Apoyo débil +B;

Rechazo débil -B

#### de acuerdo con el siguiente cuadro:

Interés + Interés - Valor A + A Apoyo fuerte - A Rechazo fuerte

Valor B + B Apoyo débil - B Rechazo débil

| Motivación | Intereses +      | Intereses -        |
|------------|------------------|--------------------|
| VALOR A    | + A Apoyo fuerte | - A Rechazo fuerte |
| VALOR B    | +B Apoyo débil   | - B Rechazo débil  |

**ANÁLISIS FINAL**

| <b>ACTORES</b>              | Reunión inicial con docentes del área. (PLAN) | Presentación del proyecto al ED, Inspectora, a los demás docentes, a los estudiantes, otras organizaciones. | Capacitación de los docentes | Nombramiento de un equipo coordinador | Planificación de cada etapa a realizarse en cada curso por parte de cada docente. | Reuniones de trabajo mensual | Trabajo Áulico en cada etapa del proyecto con los estudiantes (microproyectos) | Realización de tutorías de cada emprendimiento | Relevamiento de posibilidad de prácticas profesionalizantes | Realización de la Muestra - Feria Anual de Proyecto |
|-----------------------------|---|---|------------------------------|---------------------------------------|---|------------------------------|--|--|---|---|
| <b>ENTIDAD PROPIETARIA</b>  | <b>+ A</b>                                    | <b>+A</b>   | <b>M+</b>                    | <b>M+</b>                             | <b>A+</b>   | <b>M+</b>                    | <b>M+</b>  | <b>M+</b>                                      | <b>M+</b>   | <b>A+</b>   |
| <b>DIRECTIVOS</b>           | <b>+A</b>                                     | <b>+A</b>   | <b>A+</b>                    | <b>A+</b>                             | <b>A+</b>   | <b>M+</b>                    | <b>A+</b>  | <b>A+</b>                                      | <b>A+</b>   | <b>A+</b>   |
| <b>INSPECTORA</b>           | <b>M+</b>                                     | <b>A+</b>   | <b>M+</b>                    | <b>M+</b>                             | <b>M+</b>   | <b>M+</b>                    | <b>A+</b>  | <b>M+</b>                                      | <b>A+</b>   | <b>A+</b>   |
| <b>DOCENTES</b>             | <b>A+</b>                                     | <b>A+</b>   | <b>A+</b>                    | <b>A+</b>                             | <b>A+</b>   | <b>M+</b>                    | <b>A+</b>  | <b>M+</b>                                      | <b>M+</b>   | <b>A+</b>   |
| <b>ESTUDIANTES</b>          | <b>M+</b>                                     | <b>A+</b>   | <b>M+</b>                    | <b>M+</b>                             | <b>M+</b>   | <b>M+</b>                    | <b>A+</b>  | <b>A+</b>                                      | <b>A+</b>   | <b>A+</b>   |
| <b>OTRAS ORGANIZACIONES</b> | <b>M+</b>                                     | <b>A+</b>   | <b>A+</b>                    | <b>M+</b>                             | <b>A+</b>   | <b>A+</b>                    | <b>A+</b>  | <b>A+</b>                                      | <b>A+</b>   | <b>M+</b>   |

**Del cuadro anterior podemos deducir que la motivación PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO ES ALTA.**

**b) Rendición de cuentas Operación: Responsable:**

Diseño del sistema de petición y rendición de cuentas

La realización del plan exige capacidad gerencial y responsabilidad. Es necesario que cada operación tenga **responsables bien definidos y que cada responsable sepa que asume** una responsabilidad que será exigida.

Un sistema de petición y prestación de cuentas es eficaz si:

El responsable tiene suficiente gobernabilidad sobre la operación.

El responsable participa en el diseño de los indicadores y condiciones en que serán exigidas las cuentas.

El sistema es establecido de manera previa al acto de cobranzas de cuentas.

La cobranza de cuentas considera las circunstancias favorables o desfavorables fuera de control del responsable que influyen en los resultados.

**Rendición de cuentas Operación: Responsable:**

Resultados obtenidos Resultados Previstos Causas

La evaluación permite que el responsable rinda cuentas frente al actor que dirige el proyecto, al equipo y la comunidad si fuera necesario. Se incluye la consideración de los supuestos que estaban en la base de la o las operaciones.

**RESPONSABLE: PROFESOR COORDINADOR DEL PROYECTO -- PROFESORES DE MATERIAS ESPECIALIZADAS.**

| <b>Resultados obtenidos</b>  | <b>Resultados Previstos</b>  | <b>Causas</b>  |
|--|--|--|
| <p>-A partir de la realización del proyecto se observa una baja en los conflictos de convivencia.</p> <p>-Se actualizaron sólo algunas propuestas y proyectos de enseñanza.</p> <p>- Se incrementaron los proyectos integrales.</p> <p>-Mayores espacios de aprendizaje situado.</p> <p>-Las organizaciones o empresas se muestran inquietantes en recibir a nuestros estudiantes para las prácticas profesionalizantes.</p> <p>- Se incrementaron los espacios de reflexión, no obstante los docentes expresan necesidades de mayores espacios.</p> <p>-Los docentes en general, se muestran motivados en realización del proyecto y expresan querer capacitarse más ( todos los docentes involucrados participaron del plan de capacitación)</p> <p>Se suscribieron 3 acuerdos con empresas del sector socio-productivo.</p> | <p>-El nivel de compromiso de los estudiantes es muy bueno y en general se encuentran satisfechos.</p> <p>Actualización del PI.</p> <p>-Que el ED se involucre y se comunique con los docentes y estudiantes.</p> <p>Realización de trayectos de capacitación.</p> <p>Actualización de acuerdos con empresas y organizaciones.</p> <p>Actualización de proyectos e incorporación de proyectos de innovación.</p> | Malestar de los estudiantes.   |
|  |  | Distribución de cursos y docentes de acuerdo a POF y PF  |
|  |  | Proyecto Institucional desactualizado  |
|  |  | Planificaciones Y Propuestas de enseñanza desactualizadas y descontextualizadas                  |
|  |  | Ausencia de proyectos integrales   |
|  |  | Propuesta y reconocimiento por parte del Equipo Directivo.                                       |
|  |  | No se comunica la agenda del Equipo Directivo  |
|  |  | Los docentes expresan falta de compromiso por parte del Equipo Directivo.                        |
|  |  | No se observan en el Proyecto Institucional espacios de reflexión y de construcción de acuerdos. |
|  |  | Los estudiantes no conocen al Equipo Directivo   |

## RESULTADOS DESEABLES

Tal como lo expresan las autoras: Prof. Fancy Castro Rubilar Prof. Juana Castro Rubilar en el **MANUAL PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS DE GESTIÓN EDUCACIONAL**: “La elaboración del Proyecto de Intervención Curricular conlleva poner en evidencia las propias concepciones acerca del currículum y las posibilidades de intervención. La generación o formulación de una propuesta de intervención curricular y/o pedagógica es una oportunidad para que los y las docentes se instituyan como constructores de currículum y para que la escuela sea una instancia facilitadora del mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.” En este sentido, el presente proyecto pretende que los docentes reflexionen sobre sus propias prácticas de enseñanza y partir del diagnóstico institucional poder diseñar acciones institucionales que permitan planificar proyectos de micro-emprendimientos, diseñados por los estudiantes, teniendo en cuenta la demanda de los distintos sectores laborales locales.

Por otra parte, pretende fortalecer redes de trabajo con otras con otras instituciones, organizaciones, sindicatos, universidades etc, que permitan generar y fortalecer proyectos socio – comunitarios, finalizando con la Muestra Anual de Proyectos de Micro-emprendimientos con el propósito de fomentar la participación, mejorar la convivencia y generar sinergia entre el equipo directivo, los estudiantes y los docentes.

Los resultados esperados son de concreción de proyectos, en la articulación con distintas organizaciones del sector socio-productivo, la articulación con la universidad (secretaría de extensión) y con el mundo del trabajo.

En palabras del Dr. Gustavo de Elorza Feldborg (2016) “...no es tan importante el contenido del conocimiento, como la capacidad de reflexión sobre él. Y este es el primer desafío: cambiar el rol docente para cambiar la escuela, o cambiar la escuela para cambiar el rol docente”. Las habilidades que requiere el trabajo del siglo XXI constituirán su capital intelectual, siendo éste la capacidad de generar nuevo conocimiento en cualquier ámbito donde intervenga.

La generación de proyectos de micro-emprendimientos y la aplicación en situaciones reales de desempeño en el sector socio –productivo local serán

insumo para actualizar las prácticas docentes y al mismo tiempo respuesta a las nuevas demandas educativas.

### **PLAN DE GESTION DEL PROYECTO GENERAL**

#### **MATERIAS ESPECIALIZADAS DE LA ORIENTACIÓN PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS**

DESTINATARIOS: 3ER AÑO (PLAN DE ESTUDIOS (1121/02))

- RECURSOS HUMANOS
- ECONOMIA Y PROCESOS PRODUCTIVOS III
- TECNOLOGIA Y SOCIEDAD III
- PRÁCTICA LABORAL. (ESPECIALIZADA)

#### **CONTENIDOS A ARTICULAR:**

**ECONOMIA III:** OPERACIONES PRODUCTIVAS. EQUIPAMIENTO.MAQUINAS. AMORTIZACIÓN. (RECIBLAJE Y RENOVACIÓN DE PARQUES.CONTROL E INSPECCIÓN PRODUCTIVA.TECNICAS DE MONTAJE.ETAPAS DE ALMACENAMIENTO. PROCESO Y ENVASADO DE PRODUCTOS.TRANSFORMACIONES EN LA PRODUCCIÓN. TRATAMIENTO DE RESIDUOS. PRODUCTOS Y FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN. TECNOLOGÍA APLICADA A LOS PROCESOS.

**TECNOLOGÍA III:** PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LA TECNOLOGÍA.INSUMOS TECNOLÓGICOS.TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN APLICADAS A PROCESOS. EL ANALISIS DEL PRODUCTO Y EL PROYECTO TECNOLÓGICO (IMPORTANCIA DEL ENTORNO REGIONAL) MARCO JURIDICO PARA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

**RECURSOS HUMANOS III:** AREA DE RECURSOS HUMANOS, CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES. SELECCIÓN Y ADMISIÓN. RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES. RETRIBUCIÓN FORMAS. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONALEVALUACIÓN. PREVENCIÓN Y ASCENSOS. LAS RELACIONES (MARCO ETICO.)

## MOMENTOS DEL PROYECTO

**Primer momento:** describir la IDEA DE NEGOCIO

**Segundo momento:** Identificar el SEGMENTO DE MERCADO al que está dirigido el proyecto.

**Tercer momento:** Propuesta de valor. Describir la propuesta de valor de tu proyecto, es decir, que se le ofrece al cliente de distinto y como se diferencia tu proyecto de la competencia. Boceto de logo o marca.

**Cuarto momento:** CANALES: Determinar los canales, es decir, cómo van a dar a conocer el proyecto y cómo van hacer para que llegue su producto o servicio en las manos de los clientes. Detallar los recursos tecnológicos con los que se cuenta y planificar el tipo de comunicación establecida a través de la tecnología (marketing, redes sociales, páginas, etc.

**Quinto momento:** RELACIÓN CON LOS CLIENTES  
Definir la relación con tu cliente, es decir, determinar qué tipo de relación se mantendrá con los clientes y que se hará para captarlos. Recursos que se utilizarán desde tecnología el contacto con los clientes.

**Sexto momento:** FUENTES DE INGRESOS. Definir el modelo de ingreso de tu proyecto, es decir, qué medios de pagos aceptarán, de dónde provienen los ingresos. Recursos informáticos que se utilizarían (mercado pago, transferencia, etc.)

**Séptimo momento.** RECURSOS CLAVES. Describir los recursos claves de tu proyecto. Como ser los recursos humanos- materiales intangibles- tecnológicos, entre otros, necesarios para que el proyecto funcione.

**Octavo momento:** ACTIVIDADES CLAVES. Definir las actividades claves de tu proyecto. Es decir, identificar las acciones que deben tener en cuenta para que el negocio cumpla sus objetivos.

**Noveno momento:** SOCIOS CLAVES: Definir los socios claves de tu proyecto. Es decir, identificar a las personas físicas o jurídicas con las que necesitamos crear algún tipo de relación para que el negocio tenga éxito.

Ejemplo: proveedores

**Décimo momento:** ESTRUCTURA DE COSTOS. Definir la estructura de costos de tu proyecto. Es decir, identificar todos los costos del proyecto y determinar cuáles son fijos y cuales variables.

## **PRODUCTO FINAL / PUNTO DE LLEGADA: MUESTRA ANUAL DE EMPRENDIMIENTOS.**

### **METODOLOGÍA**

A partir de las necesidades detectadas y luego de analizar las viabilidades del proyecto se realizará al inicio del ciclo lectivo una reunión con el propósito de planificar las distintas acciones y llevar a cabo las distintas estrategias, finalizando con la muestra anual.

Para ello, es importante que el equipo directivo acompañe el proceso de implementación y los docentes articulen sus propuestas y proyectos de enseñanza anuales de acuerdo a los momentos mencionados. En dicha reunión se fijarán responsabilidades, plazos, modalidad de acompañar los proyectos, planificación de la muestra anual, estrategias de articulación con otras organizaciones, etc.

Se analizarán propuestas de abordaje de acuerdo a los proyectos enunciados por los distintos grupos de estudiantes.

Además de nombrar un coordinador del proyecto se establecerán pautas de trabajo, en donde el trabajo en equipo será uno de los ejes a tener en cuenta.

La puesta en marcha de cada proyecto articulará con cada momento del proyecto, teniendo en cuenta que el temario a desarrollar será a partir de módulos de trabajo pre diseñados para cada docente (articulando contenidos, talleres, modalidades, estrategias con personal externo, etc.)

**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El proyecto se encuentra destinado a los estudiantes de 3er año de la escuela secundaria de la modalidad de jóvenes y adultos Cens. Nro. 457 María Auxiliadora.

**DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO:** La Dirección del Instituto prevé la organización de los recursos humanos de acuerdo a disponibilidad de docentes previstos en la resolución del Plan de Estudios.

**MATERIAS DE LA ESPECIALIZADA Y DE LA ORIENTACIÓN:** (Recursos Humanos, Economía y Procesos Productivos III, Tecnología Y Sociedad III, y Espacio de Práctica Laboral-orientación para el trabajo.)

| <b>RECURSOS HUMANOS NECESARIOS</b>   | <b>CARACTERÍSTICAS Y ACTIVIDADES A CUMPLIR</b>  | <b>INTERESES Y EXPECTATIVAS</b>  | <b>CONSECUENCIAS PARA LA PLANIFICACIÓN</b>  |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspector de modalidad.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañar los procesos escolares y las propuestas de los Equipos Directivos.</li> <li>Fortalecer acciones de articulación con otras organizaciones.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Colocar en acto las líneas prioritarias de la Política Educativa de la Pcia. De Bs. As.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar espacios de articulación y desarrollo de propuestas socio-comunitarias en forma situada. (dando respuesta a las necesidades educativas actuales.)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable del Equipo Directivo</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acompañamiento del proyecto.</li> <li>Seguimiento y articulación con otras organizaciones.</li> <li>Actualización de los PI</li> <li>Habilidades de liderazgo y seguimiento de proyectos.</li> <li>Articulador de las Políticas Públicas en territorio.</li> <li>Facilitador de Proyectos Socio-comunitarios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación y gestión de proyectos educativos vinculados con el contexto.</li> </ul>  | Trabajo en equipo con los docentes de 3er año <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en red con otras organizaciones</li> <li>- Incorporación de líneas de trabajo institucional en el PES.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Docentes de materias especializadas de 3er año</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar y llevar a cabo el proyecto.</li> <li>Articular teoría y práctica.</li> <li>Planificar las propuestas curriculares en relación al proyecto general.</li> <li>Planificar y llevar a cabo la Muestra Anual.</li> <li>Articular acciones con el sector socio-productivo.</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de las propuestas de enseñanza y de los Diseños Curriculares.</li> <li>Gestión de propuestas institucionales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionar y actualizar las prácticas de enseñanza.</li> <li>- Actualizar los proyectos pedagógicos curriculares.</li> <li>- Fortalecer la convivencia</li> <li>- Diseñar estrategias de articulación con el contexto.</li> </ul> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar una agenda de trabajo con otras organizaciones.</li> </ul>  |   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiantes</li> <li>Beneficiarios</li> <li><b>Directos:</b> alumnos próximos a egresar de 3er año secundario.</li> <li><b>Indirectos:</b> Alumnos de 1er y 2do año.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar acciones y desarrollar la propuesta con el acompañamiento de los docentes</li> <li>Contextualizar aprendizajes y fortalecer proyectos de micro-emprendimientos.</li> <li>Planificar, participar y gestionar activamente junto a los docentes la Muestra Anual.</li> <li>Articular teoría y práctica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La realización del proyecto responde a nuevas demandas del siglo XXI</li> <li>Actualiza el PI</li> <li>Genera sinergia con otras organizaciones para el trabajo en red.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora la convivencia.</li> <li>Disminuye el desgranamiento.</li> <li>Fortalece aprendizajes vinculando la teoría con la práctica.</li> <li>Vislumbra acciones con el mundo del trabajo.</li> </ul> |

**PERFIL DEL DOCENTE (MATERIAS ESPECIALIZADAS)** La gestión educativa se concibe como un conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y su evaluación ( **Botero, 2009**)

**Características:**

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>FLEXIBLE</b>     | Adecuarse a las condiciones y circunstancias de cada estudiante.  |
| <b>DINAMICO</b>     | Responder a las necesidades del estudiante y sus familias cuando estos lo requieran.  |
| <b>SOLIDARIO</b>    | Estar a disposición del estudiante durante todo el proceso de aprendizaje, acompañándolo.   |
| <b>EMPÁTICO</b>     | Para favorecer el compromiso, la apertura al diálogo y la confianza necesaria para abrir la posibilidad al autoconocimiento que favorezca y potencie el aprendizaje.  |
| <b>MOTIVADOR</b>    | Utilizar estrategias para mantener el interés por el estudio, dedicación, reflexión y autocrítica constructiva.   |
| <b>COHERENTE</b>    | Responder a necesidades concretas y reales que plantee el estudiante o sus familias.  |
| <b>COMPROMETIDO</b> | Comprometido con el contexto, la tarea que lo convoca, y la realidad del estudiante para ayudarlo a mantener la perseverancia en el logro de la meta y que pueda aplicar lo aprendido en los diferentes ámbitos en los que se desempeña.            |
| <b>FACILITADOR</b>  | Orientar al estudiante en el desarrollo de un método de estudio, brindándole estrategias que le permitan autodirigir su aprendizaje. En este punto se abordará qué, cuándo, dónde, cómo, con quién, con qué estudiar. Como desarrollar su proyecto. |
| <b>MEDIADOR</b>     | Hacer de puente en los distintos momentos de aprendizaje, con el o los docentes, con el equipo directivo, con las familias, con el sector socio-productivo.   |

En definitiva, se pretende vinculación con distintos sectores laborales y entre los distintos actores institucionales, como son el equipo directivo, los docentes de distintas materias o asignaturas, los estudiantes, las organizaciones del mundo del trabajo,

## DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

**LINEAS GENERALES:** \* Fortalecimiento de los proyectos socio-comunitarios, acompañamiento de los proyectos de microemprendimientos, planificación de la muestra anual y fortalecimiento de las trayectorias educativas.

### LINEAS ESPECÍFICAS:

- Promover el acompañamiento de los proyectos de microemprendimientos a través de la orientación, la asesoría, motivación y apoyo para favorecer la contextualización de los aprendizajes.
- Asesorar sobre las posibles alternativas de acompañamiento de los proyectos fuera del ámbito escolar si fuese necesario, estableciendo un vínculo de apoyo con los distintos profesionales y sectores socio-productivos.
- Orientar en el fortalecimiento de las trayectorias educativas o propuestas especiales.
- Facilitar y acompañar con estrategias de estudio.
- Promover la generación de equipos de trabajo para fortalecer las habilidades socio-comunitarias.
- Planificar y gestionar la Muestra Anual, articulando con otros docentes los planes y propuestas de enseñanza etc.
- Acordar con el equipo directivo, distintas reuniones de planificación y puesta en marcha de del proyecto.
- Confeccionar con los estudiantes y con otros docentes distintos dispositivos de comunicación para dar a conocer la propuesta, fomentar la participación y generar espacios de posibles articulaciones.
- Otras líneas de acción que surjan a partir del trabajo colectivo, promoviendo condiciones institucionales estratégicas que propicien un entorno formativo seguro y conocido por estudiante y optimicen su

aprendizaje, procurando de este modo, acompañar el pasaje entre el nivel secundario y el nivel superior o el mundo del trabajo.

## **GESTION DE LAS COMUNUNICACIONES**

### **IDENTIFIACIÓN DE POSIBLES PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN**

- El equipo directivo no presenta un plan de articulación y comunicación con otros organismos y organizaciones para el desarrollo de Proyectos socio-comunitarios.
- Escasa motivación del equipo directivo a los docentes para presentar propuestas innovadoras, ocasionado por carencia de una comunicación efectiva.

**Ventajas tiene la comunicación de la organización:** El proyecto se enmarca en la Propuesta Educativa que poseen las Hijas de María Auxiliadora. Al ser una escuela de convenio como mencionamos, su forma de organización y de vincularidad entre los docentes, y estudiantes, es a partir del Sistema Preventivo de Don Bosco. Es decir, que por misión educativa su configuración permite habilitar distintos canales de comunicación, tanto horizontales como verticales, con directivos, entre los docentes, con familias, etc. Generalmente las propuestas o proyectos son bien recibidos, y el sector de la obra que se denomina Pastoral, compuesto por estudiantes, docentes y familias de la escuela, acompaña y apoya la propuesta, colaborando con recursos materiales y humanos.

### **Respecto a las mejoras en comunicación necesarias para implementar el proyecto mencionamos**

La posibilidad de contar con un aula o espacio físico para concretar reuniones con directivos, docentes y estudiantes. Es importante que el equipo directivo pueda ser amplio y colocar en agenda al menos las reuniones iniciales para acompañar el proyecto.

El compromiso por parte de los preceptores es muy importante para que los estudiantes no se sientan solos cuando comienzan a trabajar en las distintas etapas. Además, es importante nombrar la figura del coordinador -

docente del proyecto para que pueda planificar acciones concretas teniendo en cuenta la agenda general del Equipo Directivo.

Para que el proyecto particular, pueda ser parte del Proyecto Institucional se debe autorizar a los estudiantes a reunirse en distintos horarios, previa coordinación con otros docentes, para garantizar su participación en las distintas etapas del proyecto.

Consultar sobre la factibilidad de poseer una cartelera o espacio visible y comunicar los resultados de cada etapa.

Además, es importante, planificar distintas acciones de motivación hacia los docentes, como a los estudiantes para que el proyecto una vez comenzado, pueda sostenerse en el tiempo y lograr a partir de la evaluación, distintas adhesiones y procesos de mejora.

Afianzadas las distintas etapas del proyecto se deben planificar distintas acciones de comunicación, por ejemplo, registro de reuniones, visita a las radios, planificación de registro de narrativas o experiencias docentes y de estudiantiles durante cada etapa, registro fotográfico, vínculos con medios masivos de comunicación local, trabajo en redes sociales facebook, instagran, etc.

Además de los procesos internos, es importante trabajar en red con distintas organizaciones e instituciones, para ello, es necesario planificar acciones, tales como reuniones, visitas breves, desayunos de trabajo, agenda de contactos y acompañamientos, etc. Las organizaciones a contactar son posibles colaboradores del proyecto. Algunas de ellas son: jóvenes UCIP, universidades, Municipalidad, Sede de Inspectores, Escuelas de Formación Laboral, etc. Es importante coordinar previamente acciones de trabajo conjunto para que las mismas, puedan captar su atención de manera inmediata y no sentir que pierden el tiempo.

#### **Los públicos específicos que debe llegar la propuesta:**

Etapas de **presentación del Proyecto**: Directivos, docentes, preceptores, estudiantes, familias etc. En dicha etapa es importante presentar en el proyecto general en forma dinámica y en los espacios adecuados. Por ejemplo: en el

caso de la presentación a los directivos, poder fundamentar la importancia de la implementación del proyecto y los beneficios que se adquieren. La posibilidad de realizar una breve reunión entre el profesor coordinador del proyecto y los directivos es necesaria a los fines de conseguirlos distintos avales. Generalmente a los directivos y docentes se le debe presentar una planificación sintética del proyecto, ayudado con algunos soportes electrónicos que pueden ser de utilidad, como power point, emaze, u otros. En la medida que el proyecto encuentre adherentes, asegura la continuidad del proyecto.

Como vimos anteriormente en la etapa de diagnóstico de la comunicación, los directivos y docentes se encuentran desmotivados y ello se refleja en las propuestas educativas de los proyectos, y en la convivencia cotidiana, en definitiva, el proyecto institucional no responde a las nuevas demandas de los estudiantes. Por ello, una forma de presentación debe contar con instancias de motivación tanto para estudiantes como para docentes, por ejemplo, a través de encuentros deportivos, o de arte, o de juego que permitan ser la antesala de la presentación del proyecto. En el caso de los docentes, en la etapa de presentación del proyecto se debe ser concreto, claro y previsible. En lo posible presentando las acciones concretas a realizar, acompañado por una agenda de trabajo y objetivos a alcanzar.

En la etapa de **puesta en marcha del proyecto**, es necesario trabajar con una doble mirada: por un lado, con los docentes y preceptores en la actualización de sus propuestas de enseñanza o microproyectos, espacios de acompañamiento a los estudiantes y con la concreción de espacios de capacitación o asesoría de ser necesario y por otro lado, con la mirada puesta en las organizaciones civiles, empresas u organismos, universidades, que permitan acompañar el proyecto. En caso de estas últimas, la institución, es decir el coordinador o directivo, se deben acercar con una nota explicativa, y una síntesis del proyecto, fundamentando y comunicando la importancia de ser parte en la realización del mismo. (no sólo en la asesoría o acompañamiento de los proyectos sino también en espacios donde los estudiantes puedan realizar consultas y perfeccionar su emprendimiento.)



**PLAN GENERAL DE COMUNICACIÓN DEL PROYECTO**

| OBJETIVOS   | ACCIONES  | ÁREAS INVOLUCRADAS  | RESPONSABLES  | PRENSA  | PLAZO                                      | AJUSTES / OBSERVACIONES  | RECURSOS  |
|---|---|---|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la <b>comunicación externa</b> entre la Institución Educativa, y otras organizaciones, medios de comunicación y difusión en un plazo de 6 meses.</li> <li>Lograr mejorar las publicaciones DE DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES en distintas redes o sitios escolares.</li> <li>Procurar mejor <b>Interna</b> entre los directivos, profesores de materias ESPECIFICAS.</li> <li>Planificar la comunicación de la Muestra Anual de Emprendimientos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>REDACCION, GACETILLAS, CRONICAS, ANUNCIOS Y PROMOCIONES DE LAS ACTIVIDADES INVITANDO A LAS ORGANIZACIONES O EMPRESAS A ADHERIRSE AL PROYECTO.</li> <li>GENERAR REDES PARA TRANSMITIR EN VIVO LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN, EN CADA ETAPA. CREACIÓN DE Redes: facebook/Twitter/ Instagram / YouTube /WhatsApp</li> <li>Reunión con responsables de organizaciones para presentar los proyectos pensados por los estudiantes y especificar modo de participación.</li> <li>Realizar reuniones y acuerdos internos.</li> <li>Contratación externa de capacitación externa, asesoramiento, etc.</li> </ul> | Docentes del Bachillerato de materias de la orientación o especialidad. | Equipo Directivo Coordinador del Proyecto. Docentes de materias de la orientación | Edición y preparación de la información para ser subida a las redes escolares<br><br>A cargo del Centro de Estudiantes acompañados por la preceptora. | 6 meses con revisión a 1 año ciclo escolar | Invitar a estudiantes de distintas universidades de carreras de comunicación social e institucional a que acompañen las distintas acciones de comunicación llevadas a cabo por el Centro de Estudiantes. | Espacio físico. Aula<br>Pc. Impresora Internet<br>Un celular (fotos, videos) de los procesos.<br>Cámara fotográfica.<br>Cartelera interna<br>Tablones interactivos<br>Cartelera virtual, mensajería, etc. |

**GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**
**CUADRO INTEGRAL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN ORGANIZADO POR EJES.**
**EJE ECONÓMICO**

| FACTORES                        |   | DETALLE  | OBSERVACIONES   |
|---------------------------------|---|--|---|
| <b>TIPO DE ANALITICA</b>        | <b>ANALITICA DESCRIPTIVA AD</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha realizado un análisis de costos</li> <li>• Se ha realizado presupuesto económico y financiero.</li> <li>• Se han trazado las primeras líneas de trabajo.</li> <li>• Se advierte necesidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos, y de infraestructura.</li> </ul>   | <p>Se realizaron distintos análisis económicos que si bien pueden identificar posibles causas, no se han realizado en profundidad, razón por la cual, no podemos inferir una analítica diagnóstica.</p> <p>Por otra parte, si bien el proyecto puede desarrollarse de una forma preliminar adquiere mayor impacto con el trabajo en red, entre instituciones o grupos de interés, lo cual reviste un análisis de posibles fuentes de financiamiento externo, provenientes de distintas fuentes, como por ejemplo las otorgadas por el BID. ( para financiamientos de proyectos)</p> |
| <b>INDICADORES DE SITUACION</b> |  |  | El proyecto se encuentra planificado en etapas, por lo cual requiere de actualización permanente.   |
| <b>INDICADORES</b>              | <b>FORTALEZAS</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes con trayectorias destacadas.</li> <li>• En el mismo edificio conviven distintas escuelas: formación profesional y la secundaria de adultos ( espacio propicio para propuestas de articulación)</li> <li>• Motivación para realizar propuestas innovadoras.</li> <li>• Se encuentran aprobados espacios de tutorías para acompañamiento de las trayectorias estudiantiles.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la entidad conveniente Hermanas de María Auxiliadora.</li> </ul>  |

|                              |   |  |   |
|------------------------------|---|--|---|
|                              |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal docente abierto a los cambios y a la capacitación docente.</li> <li>Equipo Directivo que acompaña y promueve propuestas innovadoras.</li> </ul>  |   |
|                              | <b>DEBILIDADES</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>No se actualizaron propuestas de enseñanza innovadoras.</li> <li>No se observa el uso de la tecnología.</li> <li>No se enseña a trabajar en equipo.</li> <li>El asesoramiento y acompañamiento de proyectos es basado en creencias y no sobre bases sólidas.</li> <li>Inseguridad en la planificación y ejecución de proyectos innovadores.</li> <li>Escases de innovación de proyectos nuevos destinados a la modalidad de jóvenes y adultos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los recursos subvencionados son solo los previstos por la escuela estatal.</li> </ul>  |
|                              | <b>AMENAZAS</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consecuencias socioeconómicas a causa del COVID ( ej. Falta de empleo, distintos problemas familiares, etc.) lo cual conlleva al abandono escolar.</li> <li>Escasa cantidad de dinero destinada a la ejecución de proyectos sociales.</li> <li>Escasa credibilidad en los saberes que promueve la escuela en relación a los posibles vínculos laborales futuros.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis mundial y local.</li> </ul>   |
|                              | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Demandas de nuevas propuestas.</li> <li>Aparición de nuevos proyectos innovadores.</li> <li>Innovación educativa, destinada al apoyo de proyectos.</li> <li>Escuela de convenio que articula con otras escuelas en el mismo edificio, lo cual facilita la sustentabilidad de las propuestas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escenario propicio para el fortalecimiento de propuestas de enseñanza innovadoras, con metodología de proyectos y con perspectivas de trabajo en red.</li> </ul> |
| <b>INDICADORES DE ESTADO</b> | <b>LA SITUACION AVANZA</b>  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>La propuesta del proyecto se encuentra en estado de Planificación, de acuerdo a lo pautado.</li> </ul>   |

|                           |                        |   |   |
|---------------------------|------------------------|---|---|
| <b>PERIODO DE TIEMPO</b>  |                        | El proyecto está proyectado para realizarse en 10 meses, anual. Y en distintas etapas donde participan estudiantes de primero, segundo y tercer año, con un cierre de la muestra anual. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La temporalización del proyecto queda supeditada a cada una de las etapas, por lo cual puede sufrir modificaciones respecto al presupuesto.</li> </ul>           |
| <b>RECURSOS EMPLEADOS</b> | <b>HUMANOS</b>         | 1 EQUIPO DIRECTIVO<br>1 coordinador docente<br>EQUIPO DOCENTE DE LAS MATERIAS ORIENTADAS<br>1 CAPACITADOR EXTERNO. ( otros organismos)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prevé realizar convenios de capacitación con distintas instituciones o empresas, o con las universidades para monitorear o mejorar las propuestas.</li> </ul> |
|                           | <b>MATERIALES</b>      | Módulos de trabajo<br>Espacios para la muestra.<br>Equipos tecnológicos.<br>Espacio de reuniones.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se podrán incorporar otros elementos que impliquen mejora del proyecto.</li> </ul>   |
|                           | <b>INFRAESTRUCTURA</b> | Sala de reuniones.Espacio para trabajos de articulación o encuentros con responsables externos.Cañón, pc, impresora, etc.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros espacios de convenio para poder proyectar propuestas.</li> </ul>   |

**EJE POLITICO**

| FACTORES                  |   | DETALLE  | OBSERVACIONES  |
|---------------------------|---|--|--|
| TIPO DE ANALITICA         | AD ( ANALITICA DESCRIPTIVA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El proyecto se presenta a partir de las Propuestas Curriculares de la Dirección de Jóvenes y Adultos.</li> <li>• El proyecto pretende impulsar el microemprendimiento y la formación para el trabajo.</li> <li>• La propuesta puede ir modificándose teniendo en cuenta los marcos referenciales y y la incorporación de estrategias de enseñanza en Pandemia.</li> </ul>             | El proyecto tiene como propósito actualizar las propuestas de enseñanza de la modalidad de jóvenes y adultos en la Provincia de Buenos Aires, específicamente en el Bachiller Cens. nro.457, focalizando como estrategia la capacitación y la promoción de emprendimientos locales en post del trabajo en red con instituciones. |
| INDICADORES DE SITUACION  |                      |  | El proyecto busca fortalecer las propuestas de enseñanza, teniendo en cuenta las Políticas del nivel.  |
| INDICADORES DE EVALUACION | FORTALEZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo directivo promueve distintas propuestas de innovación.</li> <li>• Los espacios de tutorías dispuestos para el desarrollo del proyecto se encuentran rentados.</li> <li>• La institución es reconocida en Mar del plata, aspecto propicio para el trabajo en red.</li> <li>• La inspectora de la modalidad se encuentra entusiasta al desarrollo de la propuesta.</li> </ul> |  |
|                           | DEBILIDADES   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios de encuentro acotados por la diversidad de situaciones docentes.</li> </ul>  |  |
|                           | AMENAZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en los enfoques políticos del nivel, dificultan la continuidad de las propuestas.</li> </ul>  |  |
|                           | OPORTUNIDADES   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta se encuadra en la normativa vigente como proyecto de alto impacto institucional y político.</li> <li>• La Directora General del nivel acompaña la propuesta y sugiere enfoques.</li> </ul>   |  |
| INDICADORES DE ESTADO     | SITUACION AVANZA  |  |  |
| PERIODO DE TIEMPO         |   | El proyecto está proyectado para realizarse en 10 meses, anual.  |  |

|                    |                 |  |  |
|--------------------|-----------------|--|--|
|                    |                 | Y en distintas etapas donde participan estudiantes de primero, segundo y tercer año, con un cierre de la muestra anual.                  |  |
| RECURSOS EMPLEADOS | HUMANOS         | El equipo directivo lidera el proyecto, y acompaña al equipo coordinador y a los docentes de las diferentes materias y años.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se pueden incorporar recursos externos por propuesta de la Inspección del nivel o la Directora General de la modalidad de jóvenes y adultos.</li> </ul> |
|                    | MATERIALES      | Marco Normativo para la modalidad de jóvenes y adultos.<br>Asesorías externas.<br>Documentos de apoyo de autoridades o expertos locales. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se pueden incorporar recursos externos por propuesta de la Inspección del nivel o la Directora General de la modalidad de jóvenes y adultos.</li> </ul> |
|                    | INFRAESTRUCTURA | Sala de reuniones.<br>Espacio para trabajos de articulación o encuentros con responsables externos.<br>Cañón, pc, impresora, etc.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se pueden incorporar recursos externos por propuesta de la Inspección del nivel o la Directora General de la modalidad de jóvenes y adultos.</li> </ul> |

### EJE COMUNICATIVO

| FACTORES                  |   | DETALLE   | OBSERVACIONES   |
|---------------------------|---|---|---|
| TIPO DE ANALITICA         | ANALITICA DESCRIPTIVA AD  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Si bien la comunicación es buena, se observan solo algunos canales.</li> <li>La comunicación entre el Equipo Directivo y los docentes es proactiva.</li> <li>Respecto al proyecto, la comunicación, se realiza mediante medios tecnológicos y espacios de tutorías.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se recolectaron datos a partir de entrevistas con docentes y con estudiantes, en una primera etapa. Se realizarán otras acciones de comunicación por ejemplo a través de google-form.</li> </ul> |
| INDICADORES DE SITUACION  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizara un Plan de Comunicación del proyecto en el Mes de Febrero-Marzo.</li> </ul>   |
| INDICADORES DE EVALUACION | FORTALEZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>En general las propuestas nuevas son aceptadas por el personal y son potenciadas por el equipo directivo.</li> </ul>   |   |

|                       |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|
|                       |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación de la institución ha mejorado ya que se fueron incorporando distintos medios tecnológicos y se planificaron espacios de encuentro.</li> <li>• Al ser un colegio de convenio dirigido por las hermanas de María Auxiliadora el área de Pastoral facilita la comunicación institucional mediante distintas propuestas.</li> <li>• Para difundir los proyectos institucionales se realizaron distintos encuentros y se posee un padle donde se presentan las distintas propuestas.</li> <li>• Los equipos docentes suelen ser comunicativos con las propuestas nuevas.</li> </ul> |   |
|                       | DEBILIDADES   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La circulación de gran cantidad de información, confunde la información de interés y su eficacia de trabajo.</li> </ul>  | -   |
|                       | AMENAZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las propuestas de espacios de tutorías son modificadas constantemente.</li> </ul>  | -   |
|                       | OPORTUNIDADES   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La resignificación del Proyecto Institucional y la solicitud de nuevas propuestas a través de la red de la modalidad de jóvenes y adultos propicia la posibilidad de cambio.</li> </ul>  | -   |
| INDICADORES DE ESTADO | SITUACION AVANZA  |   | - Se pretende realizar distintos agrupamientos de docentes con el propósito de monitorear los avances y tomar decisiones. |
| PERIODO DE TIEMPO     |   | <p>El proyecto está proyectado para realizarse en 10 meses, anual.</p> <p>Y en distintas etapas donde participan estudiantes de primero, segundo y tercer año, con un cierre de la muestra anual.</p>   |   |

|                    |                 |  |  |
|--------------------|-----------------|--|--|
| RECURSOS EMPLEADOS | Humanos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 miembro del equipo directivo.</li> <li>- Equipo coordinador del proyecto.</li> <li>- Representantes del Centro de Estudiantes.</li> <li>- Grupos de docentes tutores o agentes externos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizarán distintas propuestas de comunicación en cada etapa de la propuesta. Se presentarán distintos elementos tecnológicos para afianzar la comunicación, de los proyectos de emprendimientos, como por ejemplo CANVA</li> </ul> |
|                    | Materiales      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas y encuentros de taller de diagnóstico situacional.</li> <li>- Equipos tecnológicos.</li> <li>- Impresora</li> <li>- Trabajo sobre redes.</li> </ul>                                       |  |
|                    | Infraestructura | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios de talleres.</li> <li>- Oficina y espacios de comunicación visual.</li> </ul>  |  |

**EJE TECNOLÓGICO**

| FACTORES                  |   | DETALLE  | OBSERVACIONES   |
|---------------------------|---|--|---|
| TIPO DE ANALITICA         | ANALITICA DESCRIPTIVA AD  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se relevan las necesidades DE Tecnología.</li> <li>Las adecuaciones del proyecto, requieren uso de elementos tecnológicos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>En las distintas etapas de la propuesta se prevé solicitar distintas asesoramiento técnico.</li> </ul> |
| INDICADORES DE SITUACION  |                      |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Para un momento inicial, el proyecto cuenta con elementos a préstamo.</li> </ul>                       |
| INDICADORES DE EVALUACION | FORTALEZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>El colegio cuenta con salas equipas con elementos tecnológicos.</li> <li>Las propuestas innovadoras son acompañadas por el equipo directivo y docente.</li> <li>Dentro del equipo de docentes tutores se encuentra personal idóneo en el uso de plataformas tecnológicas.</li> <li>Los espacios equipados con tecnología son puestos al servicio del desarrollo de proyectos.</li> <li>Los estudiantes quieren aprender el uso de las nuevas tecnologías, aplicadas a tus proyectos.</li> </ul> |   |
|                           | DEBILLIDADES  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Algunos docentes tutores no se encuentran capacitados para acompañar los proyectos.</li> <li>Los recursos tecnológicos son escasos para compartir por todo el equipo</li> </ul>   |   |
|                           | AMENAZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Velocidad de los cambios tecnológicos.</li> </ul>   |   |
|                           | OPORTUNIDADES   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existen ofertas de capacitación gratuita por el CIIE</li> </ul>   |   |
| INDICADORES DE ESTADO     | SITUACION AVANZA  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inicialmente el proyecto cuenta con tecnología disponible para el desarrollo.</li> </ul>               |
| PERIODO DE TIEMPO         |   | El proyecto está proyectado para realizarse en 10 meses, anual.  |   |

|                    |                 |   |   |
|--------------------|-----------------|---|---|
|                    |                 | Y en distintas etapas donde participan estudiantes de primero, segundo y tercer año, con un cierre de la muestra anual.   |   |
| RECURSOS EMPLEADOS | Humanos         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 miembro del equipo directivo.</li> <li>- Equipo coordinador del proyecto.</li> <li>- Representantes del Centro de Estudiantes.</li> <li>- Grupos de docentes tutores o agentes externos</li> </ul> | - Se realizarán distintas solicitudes de equipamiento tecnológico con el propósito de acompañar las propuestas. |
|                    | Materiales      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadoras</li> <li>- Impresoras.</li> <li>- Conectividad.</li> <li>- Laboratorio de informática-</li> </ul>   |   |
|                    | Infraestructura | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficinas</li> <li>- Aulas</li> <li>- Espacios de reuniones</li> </ul>  |   |

### **EJE CULTURAL**

| <b>FACTORES</b>   |                          | <b>DETALLE</b>  | <b>OBSERVACIONES</b>  |
|-------------------|--------------------------|---|---|
| TIPO DE ANALITICA | ANALITICA DESCRIPTIVA AD | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir del diagnóstico inicial y de las propuestas curriculares de la modalidad de jóvenes y adultos se identifican las prioridades de abordaje.</li> <li>• Identificando la realidad socio-cultural de los estudiantes, y las motivaciones de los mismos se pretende redefinir los espacios de acompañamiento, partiendo del</li> </ul> | - El eje socio cultura adquiere más significatividad teniendo en cuenta las características de los estudiantes que asisten a la modalidad de jóvenes y adultos. |

|                           |   |   |  |
|---------------------------|---|---|--|
|                           |   | emprendimiento como estrategia y posibilidad de vínculos laborales.   |  |
| INDICADORES DE SITUACION  |  |   | - Adquiere relevancia por el tipo de estudiante que asiste.                |
| INDICADORES DE EVALUACION | FORTALEZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo docente es comprometido con las propuestas de la institución.</li> <li>• Las situaciones de conflicto son abordadas interdisciplinariamente.</li> <li>• Los estudiantes se identifican con la propuesta de la institución.</li> <li>• Se generan espacios de reflexión de la práctica docente.</li> <li>• Se valora el aprendizaje colaborativo.</li> <li>• El equipo directivo acompaña a los estudiantes y a los docentes.</li> <li>• A nivel jurisdiccional el proyecto es acompañado por las autoridades locales.</li> </ul> | - En general las propuestas novedosas son valoradas y aceptadas por todos. |
|                           | DEBILIDADES   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos docentes se han jubilado y han ingresado otros docentes que no conocen el proyecto educativo.</li> <li>• Escasa articulación entre las propuestas de enseñanza y los intereses de los estudiantes.</li> <li>• Las evaluaciones empleadas son tradicionales.</li> <li>• En algunos casos hay resistencia a los cambios y a las propuestas.</li> </ul>   |  |
|                           | AMENAZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dadas las características de los estudiantes, la falta de empleo, o dificultades familiares trae aparejado el</li> </ul>   | -  |

|                       |                  |   |   |
|-----------------------|------------------|---|---|
|                       |                  | abandono escolar y la escasa motivación al estudio.   |   |
|                       | OPORTUNIDADES    | <ul style="list-style-type: none"> <li>La propuesta se focaliza en la mejora institucional y la actualización de la propuesta institucional.</li> </ul>   |   |
| INDICADORES DE ESTADO | SITUACION AVANZA |   | Se observan avances significativos en la propuesta. |
| PERIODO DE TIEMPO     |                  | <p>El proyecto está proyectado para realizarse en 10 meses, anual.</p> <p>Y en distintas etapas donde participan estudiantes de primero, segundo y tercer año, con un cierre de la muestra anual.</p>                                     |   |
| RECURSOS EMPLEADOS    | Humanos          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 miembro del equipo directivo.</li> <li>- Equipo coordinador del proyecto.</li> <li>- Representantes del Centro de Estudiantes.</li> </ul> <p>Grupos de docentes tutores o agentes externos</p> |   |
|                       | Materiales       | - No corresponde.-  |   |
|                       | Infraestructura  | - No corresponde.-  |   |

**EJE SOCIAL**

| FACTORES                  |   | DETALLE  | OBSERVACIONES  |
|---------------------------|---|--|--|
| TIPO DE ANALITICA         | ANALITICA DESCRIPTIVA AD  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir del diagnóstico inicial y de las propuestas curriculares de la modalidad de jóvenes y adultos se identifican las prioridades de abordaje.</li> <li>• Identificando la realidad socio-cultural de los estudiantes, y las motivaciones de los mismos se pretende redefinir los espacios de acompañamiento, partiendo del microemprendimiento como estrategia y posibilidad de vínculos laborales.</li> </ul> | - El eje socio-cultural adquiere más significatividad teniendo en cuenta las características de los estudiantes que asisten a la modalidad de jóvenes y adultos. |
| INDICADOR DE SITUACION    | VERDE  |  | - Adquiere relevancia por el tipo de estudiante que asiste   |
| INDICADORES DE EVALUACION | FORTALEZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima institucional es propicio para el desarrollo de proyectos.</li> <li>• Reconocimiento de otras organizaciones dispuestas para trabajar en red.</li> <li>• La participación de los estudiantes es muy buena, teniendo en cuenta las características del proyecto.</li> <li>• Los espacios de tutorías desarrollados por los docentes es muy buena.</li> </ul>  | - Evaluación general altamente positiva.   |
|                           | DEBILIDADES   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes de situaciones vulnerables sociales-culturales y económicas complejas.</li> <li>• Algunos docentes con escasa capacitación y actualización.</li> </ul>  | - No se prevé modificaciones.  |
|                           | AMENAZAS  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las dificultades socio-económicas de los estudiantes es propicia para el abandono escolar.</li> </ul>   | -  |

|                       |   |   |   |
|-----------------------|---|---|---|
|                       | OPORTUNIDADES   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las nuevas demandas educativas, generan propuestas innovadoras de acuerdo al contexto.</li> </ul>  | -   |
| INDICADORES DE ESTADO | SITUACION AVANZA  |   | Se observan avances significativos en la propuesta. |
| PERIODO DE TIEMPO     |   | El proyecto está proyectado para realizarse en 10 meses, anual. Y en distintas etapas donde participan estudiantes de primero, segundo y tercer año, con un cierre de la muestra anual.   |   |
| RECURSOS EMPLEADOS    | Humanos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 miembro del equipo directivo.</li> <li>Equipo coordinador del proyecto.</li> <li>Representantes del Centro de Estudiantes.</li> <li>Grupos de docentes tutores o agentes externos</li> </ul> |   |
|                       | Materiales  | - No corresponde  |   |
|                       | Infraestructura   | - No corresponde  |   |

- Vínculos, acuerdos y convenios con el sector socio-productivo – organizaciones y con el nivel Superior Universitario Unmdp.( secretaria de extensión)

### Gestión Jurídica del Proyecto

El marco jurídico del presente proyecto se enmarca en La ley de Educación Nacional N 26.206 que regula el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los Tratados Internacionales incorporados en ella.

Asimismo, en la Ley Provincial de Educación Nro.13.688 en el CAPÍTULO X referido a la **EDUCACIÓN PERMANENTE DE JÓVENES, ADULTOS, ADULTOS MAYORES Y FORMACIÓN PROFESIONAL** en su ARTÍCULO 41 Establece que: La Educación de Jóvenes, Adultos, Adultos Mayores y Formación Profesional es la modalidad que garantiza el derecho de la educación a lo largo de toda la vida, posibilitando cumplir la obligatoriedad escolar estipulada por la presente Ley y la continuidad de la formación integral.

Son objetivos y funciones de la Educación Permanente de Jóvenes, Adultos, Adultos Mayores y Formación Profesional:

- Aportar propuestas curriculares acordes con las aspiraciones, las características y las necesidades de la población destinataria, en relación con el desarrollo local y regional.
- Desarrollar propuestas de alfabetización, de educación de Nivel Primario y Secundario, Formación Profesional, otras no escolares, programas a distancia que permitan la certificación de los Niveles educativos y mecanismos de acreditación de saberes en acciones conjuntas con la Agencia de Acreditación de Competencias Laborales y en concordancia con las necesidades locales, regionales y provinciales.
- Contribuir al desarrollo integral de las personas por medio de la Formación Profesional continua, en y para el trabajo, dirigida a la formación permanente de los trabajadores.
- Desarrollar acciones conjuntas interministeriales, con asociaciones y organizaciones representativas de la producción, el trabajo, la ciencia y la tecnología. sosteniendo la prioridad pedagógica y formativa de todas las acciones en el marco de políticas integrales.
- Desarrollar la atención educativa de las personas jóvenes, adultos y adultos mayores con necesidades educativas especiales de manera conjunta con las modalidades de Educación Especial, Educación Intercultural y Psicología Comunitaria y Pedagogía Social.

- Promover proyectos de mejoramiento y fortalecimiento de las instituciones de jóvenes, adultos y adultos mayores procurando la conformación de redes integradas e integrales de atención a las necesidades educativas en su radio de influencia.

- En todos los casos, promover la participación de estudiantes y docentes en el gobierno institucional, así como en programas y proyectos.

- Promover la formación específica de los docentes para la Modalidad.

La concreción del proyecto pretende dar respuesta a varias funciones y metas propuestos por la normativa mencionada.

Además, en la Resolución CFE N° 409 de noviembre de 2021 se recuperan diversas regulaciones que marcan el rumbo para atender problemáticas sociales y productivas desde la Educación Técnico Profesional, con nuevas alternativas formativas orientadas a jóvenes y adultos y adolescentes con trayectorias escolares discontinuas y/o desvinculados del sistema educativo de acuerdo con los siguientes requerimientos:

- La obligatoriedad de la escuela secundaria consagrada por la Ley de Educación Nacional N° 26.206/06.

- La relevancia de dicho nivel respecto a la formación integral y ciudadana que habilite a las y los jóvenes para el ejercicio de la ciudadanía, la consecución de estudios superiores y/o su incorporación al mundo del trabajo.

- La necesidad de introducir en la institucionalidad de la Educación Técnico Profesional, modificaciones referidas fundamentalmente a la organización institucional de la enseñanza, el régimen académico y rasgos de la cultura institucional y pedagógica. Todo ello, con miras a hacer efectivo el derecho a la educación de todas y todos las y los jóvenes, con una formación relevante y cursando trayectorias escolares continuas y completas (Res. CFE N° 84/09, Res. CFE N° 93/09, Res. CFE N° 103/10).

- La importancia de considerar las pautas para el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje y las trayectorias escolares (Res. CFE N° 174/12), teniendo en cuenta la fuerte incidencia que tienen los factores extraescolares en los procesos de aprendizaje de manera que, atendiendo a ellos, se diseñen estrategias que posibiliten la inclusión educativa genuina y aseguren la continuidad y calidad de las trayectorias.

- Las orientaciones que establecen para la Educación Técnico Profesional la Resolución CFE N° 13/07, que organiza los ámbitos y niveles para los títulos y certificados de la Educación Técnico Profesional ordenando y sistematizando la integralidad de la modalidad; la Resolución CFE N° 115/10, que establece los lineamientos y criterios para la organización institucional y curricular en las instituciones de Formación Profesional; la Resolución

a) Proporcione formación y oportunidades para el ejercicio de la participación ciudadana para las y los jóvenes.

b) Fortalezca la relevancia y pertinencia de la Formación Profesional en relación con las demandas de carácter socio comunitario y socio productivo.

Establezca mecanismos de actualización continua de la oferta formativa, observando y procesando las innovaciones tecnológicas y los requerimientos de sectores emergentes.

De las propuestas curriculares surgirán los proyectos a desarrollar por los estudiantes. Tienen el propósito de recuperar y/o alentar diversos intereses de las y los jóvenes y adultos y consolidar el sentimiento de pertenencia institucional.

Se plantean como instancias de decisión institucional pudiendo las y los estudiantes, desarrollar proyectos socio comunitarios, e incluso desarrollar trayectos o prácticas formativas en ámbitos laborales, teniendo en cuenta la normativa prevista por el COPRET (<http://abc.gob.ar/secretarias/areas/copret/copret/copret/consejo-provincial-de-educacion-y-trabajo-copret>)

El desarrollo del proyecto es responsabilidad primaria del equipo directivo y puede ser llevada adelante por distintos actores institucionales (Coordinadoras/es de trayectorias, el equipo docente, preceptores y/o auxiliares docentes); considerando asimismo la posibilidad de articular con otras instituciones: clubes, centros culturales, etc.

En el caso de los convenios o articulaciones se utilizarán por medio del marco jurídico vigente.

## **PRESUPUESTO**

### **INTERDISCIPLINA**

El Proyecto cuenta inicialmente con un Coordinador fuertemente vinculado con la Institución; y un equipo de 4 docentes de materias especializadas con experiencias en la planificación de actividades de Microemprendimientos.

### **ESTIMACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL SOBRE LA SITUACIÓN DE REFERENCIA EN CASO DE ALCANZARSE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS**

El proyecto pretende vincular a los docentes de las materias especializadas, a partir de las acciones de acompañamiento a los proyectos, con una mirada pastoral y educativa que permita fortalecer la continuidad pedagógica.

Por otra parte, repensar las prácticas de enseñanza de los docentes, planificando acciones y proyectos de mejora, que redunde en estrategias de acompañamiento en las distintas etapas, en aulas heterogéneas y diversas.

Se espera que los logros obtenidos en el proyecto puedan ser reproducidos en otros ámbitos, además de planificar y trabajar en forma articulada con otras instituciones u organizaciones de Mar del Plata.

### **DEFINICIONES**

De acuerdo a la definición que expresa la Especialista CP Gabriela Costa, en la revista académica, respecto a la dimensión económica: entendiendo al presupuesto anual como la estructuración de tiempos, métodos y procedimientos, en pos de una meta a lograr y que es por ello que habitualmente es definido como un plan integrado de acción, cuyo propósito es la autorización de partidas a gastar con explicitación de las finalidades y los logros pretendidos y que además se trata de un instrumento que dirige la acción y regula la libre disponibilidad de fondos y recursos, se debe tener en cuenta la clasificación que apunta al carácter global o no del presupuesto. En ese sentido, se puede decir que los presupuestos pueden ser globales o por programas.

Un presupuesto global es el que elabora la institución en su conjunto incluyendo la totalidad de sus finalidades.

El presupuesto por programa, de todas maneras, no se configura como una meta aislada, sino que se integra a la presupuestación global mediante pautas específicas que hacen referencias al programa en cuestión.

En este caso, el proyecto mencionado se encuentra considerado como un presupuesto del Programa, que surgirá del presupuesto global destinado a PROYECTOS DE PASTORAL y que los estudiantes cooperan en el bono contribución, al ingresar a la escuela (por ser escuela conveniada es bono no es obligatorio.)

El proyecto se llevará a cabo desde abril hasta noviembre como prueba piloto (Tiempo Total 8 Meses.)

La institución realiza todos los años el presupuesto destinado a Pastoral que va desde el 1ero de Abril y finaliza en marzo del siguiente ciclo lectivo. El presupuesto es debatido por el equipo de Gestión de la Escuela y alcanza su aprobación en el inicio del ciclo lectivo, es decir, en febrero- marzo. A dicho presupuesto general se le adiciona este presupuesto, por programa, que cuenta con indicadores de avance para medir el desempeño del mismo.

- Los recursos del programa son:

- **Recursos Materiales:**

En cuanto a los recursos materiales que requerirá el proyecto, es loable mencionar que si se trata de un proyecto que se incorpora en una organización en marcha, se anexará al proyecto global; por lo que no será necesaria la adquisición de algunos materiales nuevos, sino que se usarán en horas ociosas el material ya disponible (aulas, equipos de computación, etc.)

Se utilizarán los recursos materiales y equipamientos disponibles en la institución: aula, bancos, proyector, pupitres, pizarrón, parlante potenciado, etc.

Se prevé comprar una impresora durante el mes de ABRIL, por un valor de \$20000. La amortización anual de la impresora es de \$4000, la cual se colocará al en el presupuesto económico en el Mes de Diciembre, al final del año.

**Recursos Humanos:**

En cuanto a los recursos humanos, es importante considerar, como en el caso anterior, que se usarán horas ociosas de este recurso ya disponible, es decir los docentes que son nombrados por la DGCyE.

En el caso de contratar el servicio de más personas hay que determinar si las mismas trabajarán en relación de dependencia (por lo cual un costo lo constituirán también las correspondientes cargas sociales que se determinen a la liquidación de sus salarios), o si serán profesionales independientes (en cuyo caso facturarán honorarios).

***Equipo de trabajo***

- COORDINADOR DEL PROYECTO (recurso humano existente en la institución.)
- DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN

Cantidad de horas: 8 - Valor hora cátedra: \$3000 bruto aproximado. -Cargas Sociales estimadas \$700

(VALOR de referencia de un docente inicial, sin antigüedad). Dato otorgado por sector de Liquidación de Haberes.

**Sueldo Aproximado: \$24000**

**Económicos:**

El presupuesto abarcará la estimación de ingresos como de egresos 2022. Además se presentarán los recursos y gastos de cada mes, esto permitirá tener un resultado económico positivo o negativo, que será consolidado a lo largo de los 12 meses.

Al ser un programa que se adhiere al programa general de Pastoral, su principal fuente de ingresos se encuentra en los bonos contribución que abonan los estudiantes.

- Las remuneraciones y las cargas sociales son estimadas al momento de la confección del presupuesto. Dato otorgado por el área de Haberes.

| <b>Presupuesto Económico</b>              |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |                    |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|--------------------|
| <b>Periodo:</b> enero-2022-diciembre 2022 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |                    |
| <b>Detalle</b>                            | ene-22   | feb-22   | mar-22   | abr-22   | may-22   | jun-22   | jul-22   | ago-22   | sep-22   | oct-22   | nov-22   | dic-22   | Total     |                    |
| <b>Recursos</b>                           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |                    |
| BONO                                      | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 810000,00 | bono mensual \$150 |
| <b>Subtotal</b>                           | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 810000,00 | Alumnos 450        |
| <b>Costos</b>                             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |                    |
| Sueldos                                   |          |          |          | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 192000,00 |                    |
| Cargas sociales                           |          |          |          | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 5600,00   |                    |
| <b>Subtotal</b>                           |          |          |          | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 197600,00 | \$197.600          |
| <b>Gastos secundarios</b>                 |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |                    |
| Emergencia médica                         |          |          |          | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 960,00    |                    |
| Gastos administrativos                    |          |          |          | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 800,00    |                    |
| Baners/espacio                            |          |          |          | 1000,00  |          |          |          |          |          |          |          |          | 1000,00   |                    |
| Cuaderno con espiral                      |          |          |          | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 4000,00   |                    |
| Resma de Papel A\$                        |          |          |          | 600,00   | 600,00   |          |          |          |          |          |          |          | 1200,00   |                    |
| Folios                                    |          |          |          | 1000,00  |          |          |          |          |          |          |          |          | 1000,00   |                    |
| Bibliorato Oficio                         |          |          |          | 500,00   |          |          |          |          |          |          |          |          | 500,00    |                    |
| Alojamiento En Web                        |          |          |          | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 800,00    |                    |
| Otros Insumos                             |          |          |          | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 8000,00   |                    |
| Impresora                                 |          |          |          | 20000,00 |          |          |          |          |          |          |          |          | 20000,00  |                    |
| Amortización Bs de Uso                    |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 4000,00  | 4000,00   |                    |
| Seguros Prácticas                         |          |          |          | 15000,00 |          |          |          |          |          |          |          |          | 15000,00  |                    |
| Gastos Muestra Anual                      |          |          |          |          |          |          |          |          | 10000,00 | 10000,00 |          |          | 20000,00  |                    |
| <b>Subtotal</b>                           |          |          |          | \$39.920 | \$2.420  | \$1.820  | \$1.820  | \$1.820  | \$11.820 | \$11.820 | \$1.820  | \$4.000  | \$77.260  |                    |
| <b>Resultado</b>                          | \$67.500 | \$67.500 | \$67.500 | \$2.880  | \$40.380 | \$40.980 | \$40.980 | \$40.980 | \$30.980 | \$30.980 | \$40.980 | \$63.500 | \$535.140 |                    |

| <b>Presupuesto Financiero</b>             |          |          |          |           |          |          |          |          |          |          |          |          |                 |                    |
|---|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|--------------------|
| <b>Periodo:</b> enero-2022-diciembre 2022 |          |          |          |           |          |          |          |          |          |          |          |          |                 |                    |
| <b>Detalle</b>                            | ene-22   | feb-22   | mar-22   | abr-22    | may-22   | jun-22   | jul-22   | ago-22   | sep-22   | oct-22   | nov-22   | dic-22   | Total           |                    |
| <b>Recursos</b>                           |          |          |          |           |          |          |          |          |          |          |          |          |                 |                    |
| BONO                                      | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00  | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 810000,00       | bono mensual \$150 |
| <b>Subtotal</b>                           | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00  | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 67500,00 | 810000,00       | Alumnos 450        |
| <b>Costos</b>                             |          |          |          |           |          |          |          |          |          |          |          |          |                 |                    |
| Sueldos                                   |          |          |          |           | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 | 24000,00 |          | 168000,00       |                    |
| Cargas sociales                           |          |          |          |           | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   | 700,00   |          | 4900,00         |                    |
| <b>Subtotal</b>                           |          |          |          |           | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 | 24700,00 |          | 172900,00       | \$172.900          |
| <b>Gastos secundarios</b>                 |          |          |          |           |          |          |          |          |          |          |          |          |                 |                    |
| Emergencia médica                         |          |          |          | 120,00    | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   | 120,00   |          | 960,00          |                    |
| Gastos administrativos                    |          |          |          | 100,00    | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   |          | 800,00          |                    |
| Baners/espacio                            |          |          |          | 1000,00   |          |          |          |          |          |          |          |          | 1000,00         |                    |
| Cuaderno con espiral                      |          |          |          | 500,00    | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   | 500,00   |          | 4000,00         |                    |
| Resma de Papel A\$                        |          |          |          | 600,00    | 600,00   |          |          |          |          |          |          |          | 1200,00         |                    |
| Folios                                    |          |          |          | 1000,00   |          |          |          |          |          |          |          |          | 1000,00         |                    |
| Bibliorato Oficio                         |          |          |          | 500,00    |          |          |          |          |          |          |          |          | 500,00          |                    |
| Alojamiento En Web                        |          |          |          | 100,00    | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   | 100,00   |          | 800,00          |                    |
| Otros Insumos                             |          |          |          | 1000,00   | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  | 1000,00  |          | 8000,00         |                    |
| Seguros Prácticas                         |          |          |          | 15000,00  |          |          |          |          |          |          |          |          | 15000,00        |                    |
| Gastos Muestra Anual                      |          |          |          |           |          |          |          |          | 10000,00 | 10000,00 |          |          | 20000,00        |                    |
| <b>Subtotal</b>                           |          |          |          | \$19.920  | \$2.420  | \$1.820  | \$1.820  | \$1.820  | \$11.820 | \$11.820 | \$1.820  |          | <b>\$53.260</b> |                    |
| <b>Aplicaciones Financieras</b>           |          |          |          |           |          |          |          |          |          |          |          |          |                 |                    |
| compra impresora                          |          |          |          | 20.000,00 |          |          |          |          |          |          |          |          | \$20.000        |                    |
| <b>Resultado</b>                          | \$67.500 | \$67.500 | \$67.500 | \$27.580  | \$40.380 | \$40.980 | \$40.980 | \$40.980 | \$30.980 | \$30.980 | \$40.980 | \$67.500 | \$563.840       | \$563.840          |

## EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Sobre la base de White, Graham y Wiles, Peter (2008)

La evaluación puede definirse desde diferentes posturas teóricas, es **un término polisémico** con fuerte carga política. La evaluación se define como un proceso, por medio del cual se pone la atención en alguna o algunas de las características del objeto, sujeto o fenómeno relacionado para analizar, realizando una valoración de este en función de ciertos puntos de referencia que permiten emitir un juicio relevante a los fines perseguidos, que tiene especial utilidad para la toma de decisiones.

De esta manera, se observa que evaluar implica la necesidad de conocer el hecho o fenómenos sobre el cual se emitirá un juicio de valor. Este acto valorativo se da a través de un proceso, lo que implica una dinámica particular donde se resalta la reflexión sobre lo que ocurre, y que apunta a mejorar la situación inicial permitiendo la toma de decisiones.

La evaluación es un medio para conocer, compartir y cambiar. Es un proceso que interroga; implica un compromiso con determinados valores y debe basarse en una concepción democrática de la acción social, permitiendo instalar un espacio comunicacional de reflexión. Un verdadero proceso de evaluación implica comprender y valorar.

La Secretaria de la Federación Internacional adopta la definición de evaluación del glosario publicado por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización y Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE/CAD2002): “ una apreciación, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de sus diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es lograr la pertinencia y logro de los objetivos así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. La evaluación deberá proporcionar información creíble, y útil, que permita incorporar las enseñanzas extraídas del proceso de adopción de decisiones de los beneficiarios y los donates.

La evaluación, por su directa vinculación con los mecanismos de control social, es una práctica que necesariamente debe ser transformada si se espera una educación que apunte a cambios significativos en la sociedad. El problema del poder está en el centro de la evaluación, esta es un acto de ejercicio del poder. Por ello, no puede ser aséptica ni neutral, tiene un carácter político – ideológico. El problema del poder en la evaluación apunta al análisis de los niveles macrosociales, institucional y áulico, así como a las articulaciones que se dan entre todos ellos.

Un **proyecto es** la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema

Un **programa** es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, que pueden diferenciarse por trabajar con poblaciones diferentes y/o utilizar distintas estrategias de intervención

El **plan** es un conjunto de programas que pretenden alcanzar los mismos fines. Da las orientaciones sobre qué problemas priorizar y define las principales vías y/o límites para la intervención que la política plantea.

### **Los programas y proyectos se enmarcan en una política**

La evaluación permite **tomar decisiones a través de la comparación de distintas alternativas**. Tanto en la vida cotidiana como en los proyectos, en general, sean estos sociales o productivos, públicos o privados, se requiere de la evaluación para adoptar decisiones racionales.

### **¿Qué es la Evaluación de proyectos?**

La Evaluación de Proyectos se **entenderá como un Instrumento o Herramienta que provee información** a quien debe tomar decisiones

□ El Proceso de **Evaluación consiste en emitir un juicio** sobre la bondad o conveniencia de una proposición, es necesario definir previamente el o los objetivos perseguidos.

□ La Evaluación de Proyectos **es un instrumento** que ayuda a **medir objetivamente** ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto; para medir objetivamente las premisas y supuestos estas deben nacer de la realidad misma en la que el proyecto estará inserto y en el que deberá rendir sus beneficios.

□ La Evaluación de Proyectos es **un proceso** que procura determinar, de la manera más significativa y objetiva posible, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de actividades a la luz de objetivos específicos.

□ La Evaluación busca **cuantificar el impacto efectivo, positivo o negativo de un proyecto**, sirve para verificar la coincidencia de las labores ejecutadas con lo programado, su objeto consiste en “explicar” al identificar los aspectos del proyecto que fallaron o no, si estuvieron a la altura de las expectativas. Analiza las causas que crearon ésta situación, también indaga sobre los aspectos exitosos, con el fin de poder reproducirlos en proyectos futuros, ya sean de reposición o de complementos.

□ La Evaluación de Proyectos surge de la necesidad de **valerse de un método racional**, que permita cuantificar las ventajas y desventajas que implica asignar recursos escasos, y de uso optativo a una determinada iniciativa, la cual necesariamente, deberá estar al servicio de la sociedad y del hombre que en ella vive

**EVALUACIÓN:** Herramienta sistemática que, con base en unos criterios y a través de unas técnicas, mide, analiza y valora unos diseños, procesos y resultados con el fin de generar conocimiento útil para la toma de decisiones, la retroalimentación, la mejora de la gestión y el cumplimiento de unos objetivos.

**Tres son las principales funciones de la evaluación:**

- I. La retroalimentación o mejoran (improvement) de los proyectos o acciones ejecutadas o en ejecución,
- II. El Aprovechamiento de las experiencias del paseo para actividades futuras (enlightenment), y
- III. La rendition de cuenta (accountability) hacia los financieros, la opinión pública y todos aquello implicados en los procesos de acción social.

**El monitoreo** es el seguimiento que se realizar durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Es un instrumento, de gestión y de política, que permite revisar en forma periodical los aspectos sustantiva de los proyectos, para optimizer sus procesos, resultados e impacto. Constituye un insumos indispensable para la gestión administrative y estratégica de una iniciativa pública.

**La evaluación y el monitoreo** son instrumentos de política ya que forman parte de la atmósfera política inherente a la toma de decisiones que rodea a los proyectos evaluados, y porque el contenido de la evaluación, su juicio de valor, tiene un componente claramente político. Es por eso que de ningún modo deben ser entendidos como rituales neutros o vacíos.

El **monitoreo** es un proceso continuo y permanente; la evaluación se realiza en períodos establecidos y es de corte transversal. El monitoreo constituye un proceso continuo de análisis, observación y elaboración de sugerencias de ajustes que aseguren que el proyecto esté encaminado hacia el objetivo propuesto. Por su parte, la evaluación permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto aquellos previstos como no previstos. Más allá de estas diferencias, ambos son procesos interconectados y complementarios

**Criterios de Evaluación** son los puntos críticos para la valoración de proyectos. En este caso, es preciso destacar que estos criterios están íntimamente ligados con el Enfoque del Marco Lógico, la metodología utilizada habitualmente en la formulación de intervenciones en la acción social.

La eficiencia se refiere a la capacidad del proyecto para transformar los insumos financieros, humanos y materiales en resultados; es decir, establece el rendimiento o productividad con que se realiza esta transformación.

La **eficacia** refleja en qué medida se espera alcanzar o se ha alcanzado el objetivo específico del proyecto; teniéndose para ello en cuenta tanto el nivel de logro, así como los períodos temporales para hacerlo

El impacto se refiere, en contraposición a la eficacia restringida a los efectos positivos sobre las personas beneficiarias, a las consecuencias positivas y negativas, que un proyecto genera. Es por lo tanto un concepto más amplio que el de eficacia, cuyo análisis se inicia a partir del de la eficacia; interrogándose sobre las consecuencias económicas, sociales, culturales, técnicas ambientales, que se registran en el plano local o general, tanto en el corto como, especialmente, en el medio y en el largo plazo. El impacto debe ser observado y previsto en todos los momentos de la evaluación, de manera que los impactos negativos puedan ser evitados o disminuidos; pero especialmente, son apreciables en la evaluación final o en la posterior.

### Los indicadores

- Los indicadores tienen como objetivo describir, cuantitativa o cualitativamente, el comportamiento de alguna variable.
- Un indicador es una medida observable para demostrar que algo ha cambiado.

### DESCRIPCIÓN MONITOREO Tipos comunes de monitoreo

#### EL SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

**BREVE DESCRIPCIÓN:** El seguimiento de los resultados permite controlar los efectos y las repercusiones. Este proceso combina el seguimiento con la evaluación a fin de determinar si el proyecto o programa avanza conforme a lo planificado hacia el logro de los resultados previstos (productos, efectos directos y repercusiones) y si habrá alguna consecuencia no intencional, ya sea positiva o negativa. Por ejemplo, un proyecto de incorporación de TIC puede ser objeto de seguimiento para determinar si las actividades llevadas a cabo logran los resultados que contribuirán a afianzar la capacidad de incorporar las TIC en la comunidad educativa para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

**Desde el proyecto:** - En cada una de las etapas tendrá previsto indicadores de seguimiento.

Por ejemplo si las **elecciones de cada grupo** de estudiantes respecto a los emprendimientos adquieren avances significativos respecto a:

- FACTIBILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

- LA IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DE CLIENTES

- EL CONTEXTO DONDE SE PRETENDE IMPLEMENTAR (ANÁLISIS DEL CONTEXTO) y la realización de cada una de las etapas previstas.

HERRAMIENTAS: Por ejemplo: como punto de partida la creación de un boceto de plan de trabajo, el cual permitirá observar cada etapa de implementación y los posibles ajustes de cada emprendimiento. Además, se tendrá en cuenta los avances de cada emprendimiento y si permite identificar la incorporación de nuevos conocimientos, es decir la aplicabilidad de los contenidos en cada etapa. Además, podremos estimar a partir de la incorporación de las Nuevas Tecnologías potenciales clientes. Para ello podremos realizar talleres de community management y/o identificar socios claves para potenciar cada producto.

### **EL SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE LAS ACTIVIDADES**

**Breve Descripción:** es el proceso mediante el cual se efectúa un seguimiento de la utilización de los insumos y recursos, el avance de las actividades y el logro de los resultados. Se analiza la forma en que se llevan a cabo las actividades, es decir la eficacia en función del tiempo y de los recursos. Se suele llevar a cabo en conjunto con el seguimiento del cumplimiento y la información obtenida se utiliza en la evaluación de los efectos. Por ejemplo, en el caso de un proyecto incorporación de TIC se puede realizar el seguimiento para determinar si las escuelas destinatarias reciben los insumos y consignas de trabajo según lo planificado.

**Desde el proyecto:** Para el seguimiento de las actividades los docentes incorporarán a su Plan General, una breve planificación de las actividades previstas en cada etapa. Para ello, se realizará un cronograma general y específico por etapas y por materia con el propósito de realizar el seguimiento de las actividades y la utilización de los recursos previstos para el logro de los resultados.

Se deberá Detallar el proyecto que acompaña, detallando lo que se espera como producto de cada etapa, y forma en que se realizará la evaluación.

### **EL SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO**

**Breve descripción:** permite verificar el cumplimiento de las normas de trabajo y los resultados previstos, los requisitos de los contratos y los subsidios, las leyes y las reglamentaciones de los gobiernos locales, y las normas éticas. Por ejemplo, en un proyecto de alojamiento provisional, se puede controlar que las unidades de alojamiento provisional cumplan con las normas de seguridad nacionales e internacionales acordadas en materia de construcción.

**Desde el proyecto:** A los fines de verificar el cumplimiento de las normas de trabajo se realizarán acuerdos institucionales pedagógicos para que los

docentes que participan en cada etapa, puedan cumplir con las normas, metodología y plazos acordados. Además se realizarán talleres específicos (en cada etapa) donde se convocarán a distintos especialistas con el propósito de perfeccionar los proyectos, por ejemplo, en el cumplimiento de las normas jurídicas o contables para el desarrollo de cada emprendimiento. (Por ejemplo la adhesión al monotributo social o las normas de implantación en el mercado o ferias.)

### EL SEGUIMIENTO DEL CONTEXTO

**Breve Descripción:** El seguimiento del contexto o de la situación permite efectuar un seguimiento del entorno donde se lleva a cabo un proyecto, sobre todo porque repercute los riesgos detectados, así como todo factor imprevisto que pueda surgir. Incluye tanto el terreno como el contexto general político, institucional, de políticas y de financiamiento, los que traen aparejadas consecuencias para el proyecto. Por ejemplo, en un proyecto ejecutado en escuelas con conflictos o violencia, se seguirá de cerca los eventuales enfrentamientos que podrían afectar el éxito de la intervención o suponer un peligro para el personal

**Desde el proyecto:** Es un proyecto se realizará en una escuela de adultos de convenio entre la DGCYE y las Hijas de María Auxiliadora, por lo cual se tendrán en cuenta las actividades previstas en el Plan Institucional de Actividades pastorales y del equipo directivo ya que puedan afectar los tiempos y la planificación de los talleres en la realización del proyecto y la inclusión en el cronograma anual de la **MUESTRA FINAL DE EMPRENDEDORES.**

### EL SEGUIMIENTO DE LOS BENEFICIARIOS

**Breve descripción:** El seguimiento de los beneficiarios permite efectuar un seguimiento de las percepciones de los beneficiarios de una intervención, incluidas sus quejas y grado de satisfacción con el proyecto o programa, su participación, su tratamiento, su acceso a los recursos y su vivencia general de los cambios. En ocasiones denominado “seguimiento del contacto con los beneficiarios”, este proceso suele incluir un mecanismo destinado a analizar las quejas y los comentarios de los interesados. Debe tomar en cuenta los distintos grupos de la población, así como las percepciones de los beneficiarios indirectos, por ejemplo, los miembros de la comunidad que no reciben un bien o servicio en forma directa. Por ejemplo, en un programa que entregue dinero a cambio de trabajo y que beneficie a los miembros de una comunidad tras un desastre natural, tal vez se efectúe un seguimiento para averiguar qué piensan de la selección de los participantes en el programa, el pago efectuado a los participantes y los aportes del proyecto a la comunidad (si son equitativos o no).

**Desde el proyecto:** Te tendrán en cuenta las distintas intervenciones docentes en cada etapa del proyecto y las quejas o grado de satisfacción de cada grupo de emprendedores. Para ello, en cada etapa de realización, los docentes

a cargo realizarán una encuesta de satisfacción que permita observar y analizar para tomar decisiones sobre el grado de avance del proyecto, y el objetivo alcanzado en particular de cada emprendimiento y en general del proyecto. Se realizarán encuestas para medir la percepción no sólo de cada grupo de emprendedores sino del resto de los estudiantes a fin de poder medir el impacto de otros compañeros. Además se solicitará a distintos docentes y al equipo directivo que realicen distintos análisis al finalizar cada etapa.

### EL SEGUIMIENTO FINANCIERO

**Breve descripción:** permite controlar y justificar los costos, desglosados por insumo y actividad dentro de categorías de egresos predefinidas. Se suele llevar a cabo en conjunto con el seguimiento del cumplimiento y del proceso. Por ejemplo, en un proyecto sobre incorporación de TIC mediante el cual se instrumentan diversas acciones como entrega de insumos, se puede efectuar un seguimiento de la compra y entrega y garantizar la ejecución de conformidad con el presupuesto y el cronograma.

**Desde el proyecto:** Si bien dicho análisis será objetivo de trabajo de una de las etapas. Se realizará llevarán a cabo distintas acciones para incorporar ingresos al presupuesto general del proyecto ( la misma será dirigida por el centro de estudiantes ) con quienes trabajaremos de manera articulada para que no sólo pueda facilitar los recursos económicos para la realización de cada proyecto sino que también pueda llevar adelante las distintas articulaciones institucionales ( por ejemplo suscribir junto con el equipo directivo, distintos convenios de acompañamiento a los emprendimientos)

### EL SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL

**Breve descripción:** permite realizar un seguimiento de la sostenibilidad, el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad de la organización en función de la puesta en práctica del proyecto y en relación con sus asociados. Se suele llevar a cabo en conjunto con los procesos de seguimiento de la organización superior encargada de su puesta en práctica. Por ejemplo, El Ministerio de Educación puede utilizar el seguimiento institucional para controlar el nivel de comunicación y colaboración en la ejecución de un determinado proyecto entre sus destinatarios.

**Desde el proyecto:** se realizarán distintos instrumentos de seguimiento institucional para verificar el nivel de comunicación y avance de cada uno de los emprendimientos. El seguimiento institucional se realizará a través del equipo organizador del proyecto, a través de reuniones periódicas que permitan tomar decisiones. Además se realizarán distintos análisis de seguimiento del proyecto en general, de cada etapa en particular y de cada emprendimiento, en al menos 4 momentos

anuales ( al inicio del ciclo lectivo, al cierre del 1ero y 2do cuatrimestre y otro al finalizar)  
Para dichos momentos, se citarán a los docentes del equipo coordinador del proyecto a las distintas reuniones plenarias y se preverá confeccionar distintos insumos institucionales para el seguimiento del proyecto en general y de cada etapa y proyecto en particular . Por ejemplo: creación de una grilla de 7 cada proyecto por etapa.

La MATRIZ de proyecto, es decir el **CUADRO DE CONTROL INFORMACIONAL EDUCATIVO POR EJES- INDICADORES**, se construyó a partir de **4 ejes**.

Ellos son: eje político, eje económico, eje comunicacional, eje tecnológicos, social, y cultural. ( ver apartado) .

**TRAZABILIDAD DEL PROYECTO**

| OBJETIVO GENERAL   | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | ACCIONES  | INDICADORES DE AVANCE   | RESULTADOS ESPERADOS  |
|--|--|---|---|---|
| <p>Desarrollar una propuesta innovadora interdisciplinaria, que contemple acciones pedagógicas vinculadas al desarrollo de proyectos de micro-emprendimientos y el fortalecimiento de proyectos socio-comunitarios que permita fortalecer el trabajo en red con otras instituciones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificar acciones institucionales y propuestas de enseñanza que permitan acompañarlos proyectos de micro-emprendimientos, diseñados por los estudiantes, teniendo en cuenta la demanda de los distintos sectores laborales locales.</li> <li>● Propiciar redes de trabajo con otras instituciones, organizaciones, sindicatos, universidades etc, que permitan generar y fortalecer proyectos socio – comunitarios.</li> <li>● Desarrollar con los estudiantes la Muestra Anual de Proyectos de Microemprendimientos con el propósito de fomentar la participación, mejorar la convivencia y generar sinergia entre el equipo directivo, los estudiantes y los docentes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de acompañamiento de proyectos de microemprendimientos o ideas de negocio por parte de los estudiantes de 3er año. (Trabajo desde las materias especializadas de la modalidad) Planificaciones articuladas.( de acuerdo a los momentos especificados en la metodología.)</li> <li>- Convenios de acompañamiento y prácticas laborales a celebrarse con otras instituciones (sindicados, universidades, otras organizaciones para generar o fortalecer proyectos socio-comunitarios entre la escuela y los sectores productivos.</li> <li>- Realización de la Muestra Anual de emprendedores para fortalecer los vínculos intra y extra escuela.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de proyectos y equipos a acompañar.</li> <li>- Acciones de planificación llevadas a cabo</li> <li>- Convenios firmados.</li> <li>- Organizaciones adheridas al proyecto.</li> <li>- Grado de adhesión a la Muestra Anual.</li> <li>- Cantidad de propuestas presentadas y mejoradas.</li> <li>- Cantidad de alumnos en práctica laboral.</li> <li>- Acciones desarrolladas con las organizaciones o sindicatos,</li> <li>- Indicadores de monitoreo y evaluación del proyecto.</li> </ul> | <p>Proyecto Actualizado e Innovador.</p> <p>Mejora la convivencia.</p> <p>Reduce el desgranamiento y el ausentismo.</p> <p>Responde a la Política Educativa actual.</p> <p>Otros.</p> |

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, Martha (2008) Dirección Estratégica de Recurso Humanos ( Gestión por competencias ) Editorial Granica.
- BID (2004) El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos
- Botero, C (2009) Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamerica de Educación.
- Castro Jubilar, J y F, (2013) Manual para el diseño de proyectos de gestión educacional, Universidad del Bio Bio: Concepción.
- Centro de Investigaciones Económicas, Mar del Plata productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local. Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata, 2002
- de Elorza Feldborg, Gustavo (2016) Revolución del Aprendizaje en tiempos de lo digital (primer desafío)
- Desarrollo de la Organización y Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE/CAD 2002)
- Diseño Curricular de Educación de Jóvenes y Adultos, DGyE. Provincia de Bs. As
- Documento "Educación Profesional Secundaria" (versión preliminar), otorgada por el Sr. Ezequiel Molinari, referente de INET, gestión actual.
- Gallart, Maria Antonia: Cerutti, Marcela y Moreno, Martín. La Educación para el Trabajo en el MERCOSUR. Situación y Desafíos. Washington. Colección Interamer n31, OEA,1994
- Mille Galán, J. M., (2004) Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos, INEF, Galicia, Universidad de la Coruña, Barcelona.
- Ortegón E – Pacheco J. F – Prieto A. (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas
- Ossorio A. (2003) - Planeamiento Estratégico - Dirección de Estudios e Información -Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública
- Proyecto Educativo Institucional, Cens. Nro. 457, 2001, p.4 HMA.
- Schiuma, Pedro (2005) Artículo Educación y Trabajo ¿Hacia dónde vamos?
- Sobrero F. S.(2009) Análisis de Viabilidad: La cenicienta en los Proyectos de Inversión, FCEUNL