

## EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO COMO HERRAMIENTA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS

Rosa Amado, Flor Cristalino, Egyanis Hernández \*

### Resumen

*Se presentan los lineamientos que orientan un diagnóstico participativo bajo un enfoque estratégico de planificación, aplicado en una escuela venezolana durante la elaboración de su proyecto educativo. El mismo contó con la participación de alumnos, padres y representantes, docentes, personal directivo, obrero y administrativo y la asesoría de expertos en planificación. Se determinaron problemas, relaciones causales, nudos críticos y se conformaron comisiones de trabajo por proyectos estratégicos, como alternativa de solución a los problemas derivados después de haber realizado un análisis estructural en dicha institución. Se desarrolló el momento explicativo y normativo del enfoque de planificación estratégica. Se concluye lo siguiente: un diagnóstico participativo orientado bajo un enfoque estratégico de planificación es una alternativa para promover alternativas y solución a los problemas de una organización escolar; la presencia y acompañamiento de asesores externos en los procesos de innovación escolar son un elemento fundamental para promover procesos de reflexión, el diagnóstico participativo sensibiliza y motiva a los miembros de la organización con los procesos de cambio y los hace participes activos de los mismos con el fin de mejorar la calidad de la educación que brinda la escuela.*

**Palabras clave:** diagnóstico participativo, enfoque estratégico de planificación, asesoría externa.

---

? Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. División de Estudios para Graduados. Maracaibo, 2002. Agradecimiento al Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES) de la LUZ.

Recibido: 10-04-03

Aprobado: 19-07-03

## **PARTICIPATIVE DIAGNOSTIC AS A TOOL TO THE ELABORATION OF EDUCATIONAL PROJECTS.**

### **ABSTRACT**

*Some guidelines to determine a participative diagnostic focusing on strategic planification; applied in a Venezuelan school during the elaboration of its educational project, are presented. The project had the participation of students, parents, teachers, directive staff, workers, administrative staff and the consultant of specialists on planification. They determined problems, causal relations and critical needs, also groups of work for strategic projects were formed. After having conducted an structural analysis of the institution, it was found that, a participative diagnostic oriented as a strategic focus of planification is an alternative to promote solutions to the problems of a scholastic organization. The external counselors in the innovation scholastic process are very important to promote reflection of any process. The participative diagnostic involves the members of the organization with the changes of any process, and in doing so, they become active in order to get better quality of education that the school provides.*

**Key words:** participative diagnostic, strategic approach of planification, external consultant.

### **INTRODUCCIÓN**

Cuando se habla de los factores que han originado la crisis educativa actual del Estado venezolano es importante discutir sobre propuestas de análisis y acción que ofrezcan alternativas de solución a la misma. Los Proyectos Educativos Comunitarios son una propuesta del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes que pretende contribuir con el mejoramiento de la calidad de la educación y con los problemas que la afectan. El presente artículo describe la experiencia vivida durante la construcción del un Proyecto Educativo Comunitario en una escuela venezolana, bajo en un enfoque estratégico de planificación, haciendo énfasis en el diagnóstico participativo.

El Proyecto Educativo Nacional propuesto por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2001), en su versión preliminar plantea lo siguiente: resulta

inexcusable modificar tanto los enfoques y cultura organizacional, como las estructuras, normas y procedimientos administrativos. Por lo tanto, el cambio educativo implica desarrollar una praxis integral, donde no basta hablar de reforma curricular y promover proyectos pedagógicos, dejando de lado otros aspectos, entre los que destaca la teoría y las prácticas gerenciales en la escuela.

Por lo tanto, este proyecto se propone entre otros cambios, impulsar la transformación de los enfoques y prácticas burocráticas actualmente enquistadas en el sistema educativo, promoviendo la gerencia democrática y participativa, a través de la formulación de Proyectos Educativos Comunitarios. Éste tiene como finalidad que cada plantel, de acuerdo con sus necesidades y recursos disponibles, elabore un plan de acción que estimule y permita la participación de los integrantes de la comunidad educativa y de otras organizaciones comunitarias que tengan relación con la escuela. Lo que se pretende es promover una cultura escolar caracterizada por ser más flexible, particular, autónoma y que responda a las necesidades del entorno que le rodea, para lo cual debe iniciarse con un diagnóstico de sus debilidades y fortalezas, y apoyándose en estas, elaborar un plan de acción que le permita la transformación de la escuela y así lograr una educación de calidad.

Ahora bien, durante la elaboración y ejecución de un plan de acción, es importante un apoyo técnico externo que oriente a la Comunidad Educativa durante su desarrollo. En este sentido, el enfoque estratégico de planificación es una herramienta valiosa para la elaboración de un diagnóstico participativo, la planificación de estrategias y el seguimiento de las acciones, que permitan ejecutar y evaluar el plan.

Según Matus C. (1987), “la perspectiva que asume este enfoque, es integradora y considera que en la realidad interactúan múltiples actores con sus propios intereses y expectativas; los criterios que utiliza para el análisis de la realidad son: el conflicto, la incertidumbre, poder escaso, y heterogeneidad”.

A continuación se describe el desarrollo de un diagnóstico participativo que sirvió de apoyo para la elaboración y ejecución del Proyecto Educativo en la Unidad Educativa Luis Beltrán Ramos, ubicada en la Parroquia Juana de Ávila del Municipio Maracaibo, Estado Zulia.

Para el diseño y ejecución del diagnóstico se utilizó el Método Altadir de Planificación Popular (MAPP), el cual se define como un “método participativo que respeta la opinión que la población tiene de los problemas locales” Obregón (1986), el mismo se aplica a organizaciones pequeñas, es decir a nivel micro y se sustentan en el enfoque estratégico de planificación, el mismo plantea que existen cuatro momentos en el proceso de planificación: *Momento Explicativo (M1)*, *Momento Normativo (M2)*, *Momento Estratégico (M3)*, *Momento Táctico-Operacional (M4)*. El concepto de momento, según Matus (1989:371), indica instancia, ocasión, circunstancia o coyuntura por la que atraviesa un proceso continuo o “en cadena” que no tiene comienzo ni término definido. Este concepto de momento se contrapone al concepto de etapa, característico de la planificación normativa o tradicional, debido a lo siguiente:

- ? No siguen una secuencia lineal establecida
- ? Cada momento, si es dominante, articula a los otros como apoyo al cálculo
- ? Se repiten constantemente, pero con distinto contenido, tiempo y situación
- ? Nunca agotan su tarea, siempre se regresa a ellos
- ? En una fecha concreta, los problemas del plan se pueden encontrar en distintos momentos dominantes.
- ? Cada momento requiere herramientas metodológicas particulares.  
En el Cuadro 1, se presentan las características más relevantes de cada uno.

**Cuadro 1**  
**Características generales de los cuatro momentos**

MOMENTO	PALABRAS CLAVES	TAREAS	HERRAMIENTAS
Explicativo	Fue, es y tiende a ser	Identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Selección y análisis de problemas. Selección de nudos críticos	Flujograma Situacional Análisis documental Plenarias
Normativo	Debe ser	Diseño de la situación objetivo, el proyecto de acción y planes de contingencia	Matriz de diseño de operaciones. Situación Objetivo Escenarios
Estratégico	Debe ser vs puede ser	Análisis de viabilidad en la situación inicial Diseño de estrategias para construcción de viabilidad	Protocolo para el análisis de viabilidad
Táctico - operacional	Acción	Acción-evaluación-corrección--acción	Sistema de dirección estratégica

Tomado de Obregón, (1998)

Es importante aclarar que durante el diagnóstico participativo se desarrolló sólo el momento explicativo y el momento normativo, los otros momentos de desarrollo junto a los expertos y la comunidad educativa posteriormente.

El diagnóstico participativo consistió en identificar, definir y jerarquizar los problemas, así como elaborar estrategias de solución a los mismos y establecer un sistema de seguimiento y evaluación a los planes de acción diseñados por parte de los miembros de la comunidad educativa y otras organizaciones comunitarias, fuerzas vivas de la comunidad y entes gubernamentales. El resultado de este trabajo es un documento que se convirtió en el Proyecto Educativo Comunitario (PPC) de la escuela. El mismo estuvo apoyado por los participantes de la Maestría en Planificación Educativa de la División de Estudios para Graduados de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia, organizados en tres comisiones de trabajo: logística, académica y de promoción.

Durante el proceso de construcción del PPC se contó con la participación de todos los miembros de la Unidad Educativa (directivos, docentes, obreros, personal administrativo, representantes) acompañados de alumnos y una profesora de la Universidad del Zulia, encargada de facilitar el taller y asesorar la escuela.

A continuación se describen las fases que se cumplieron para la elaboración del diagnóstico participativo, tomadas de Cristalino, (2002):

### **Fase de motivación, sensibilización y justificación**

Antes de comenzar a realizar el diagnóstico participativo, se desplegaron acciones de motivación y sensibilización que promovieron una discusión abierta entre los miembros de la escuela, sobre la necesidad de iniciar un proceso de reflexión de los problemas que los afectan y de implementar un proyecto educativo del centro escolar. Al respecto PADT-Rural (1996:7), plantea “ el primer paso para la realización de un diagnóstico participativo, es motivar a la comunidad, por eso se comienza con reuniones que se denominan de motivación”

Con base a lo anteriormente expuesto, se realizaron actividades de discusión sobre las razones que justificaban la elaboración y ejecución de un

proyecto educativo en la institución, es importante dedicar el tiempo necesario en una discusión abierta sobre las implicaciones de emprender procesos de cambio en la escuela y discutir con los miembros de la escuela el papel que les corresponde desempeñar, durante su diseño y ejecución.

Múltiples evidencias nos enseñan que los centros escolares que trataron de elaborar su proyecto poniéndose a construir acuerdos con premura (habitualmente a causa de un desmesurado entusiasmo o como consecuencia de presiones administrativas externas) frecuentemente fracasaron en el intento: los proyectos se abandonaron o se convirtieron en meras copias (Antunez, 1998:16).

Partiendo de lo anterior, se planificaron las siguientes actividades:

- Discusión en las reuniones de consejo técnico y consejo general de profesores, de la importancia de elaborar el proyecto educativo, a partir de lectura de documentos referidos al tema.
- Lectura y análisis de proyectos educativos elaborados en otras escuelas similares.
- Visitas a escuelas donde se desarrollaba un proyecto educativo.
- Jornadas de trabajo donde participen miembros de una escuela con proyecto.
- Asistencia a las actividades planificadas por la autoridades regionales de educación u otros entes educativos, relacionadas con la elaboración de proyectos educativos.
- Comunicar a los estudiantes, Junta Directiva de Padres y Representantes por medio de reuniones, asambleas y medios impresos.
- Conformación de un equipo coordinador con personas dispuestas a trabajar en el diseño y ejecución del proyecto.
- Revisión bibliográfica y de la normativa que lo sustenta.

Como se puede observar, la importancia de esta fase consistió en tratar de vencer la resistencia a los cambios que probablemente se presenten en algunos miembros de la escuela, frente a las implicaciones que significa asumir la elaboración de un proyecto educativo, para lo cual se deben promover procesos informativos de distinta índole. Por la significación que tiene esta fase, se recomienda extenderla a lo largo del proceso.

## Fase diagnóstica

En esta fase se planificó un taller que contó con la presencia de todos los actores involucrados para la realización del diagnóstico participativo, lo que permitió tener una visión más amplia de la realidad escolar y garantizar la participación y el compromiso de todos los sujetos que intervienen en el análisis y búsqueda de soluciones de los problemas que los afectan, esto permitió lograr mejores niveles de adecuación, pertinencia y viabilidad de los proyectos educativos. Al respecto Chaves (1995:18), opina: “En la gestión educativa es necesario identificar, analizar y procesar mediante múltiples estrategias, las contradicciones, los conflictos y potencialidades que, debido a las heterogeneidades de los actores, están presentes en la escuela como unidad”.

Esta nueva forma de realizar un diagnóstico pretende a nuestro modo de ver, contribuir a humanizar la escuela promoviendo los principios de convivencia y solidaridad donde tenga cabida el pluralismo, los significados particulares, la participación, el consenso y el conocimiento como instrumento para transformar la realidad social.

La convocatoria fue efectiva, y la asistencia fue masiva; se contó con la presencia del 90% de los docentes, el 100% de los estudiantes convocados (2 alumnos por sección), miembros de la Junta Directiva de Padres Representantes y el personal administrativo y obrero en su totalidad. Sin embargo es importante destacar que el Supervisor del plantel no asistió a la jornada.

La dinámica seguida durante el diagnóstico participativo fue el trabajo en grupos, conformados por distintos actores (alumnos, docentes, secretarías, obreros, padres y representantes) quienes listaron y jerarquizaron los problemas de la escuela, para luego, en plenaria y por consenso, seleccionar y definir claramente el principal problema que los afectaba.

. El resultado fue la formulación de siete problemas, a estos se le asignó un puntaje valorativo del 1 al 5 según la importancia que tenían para los participantes. El problema identificado como prioritario para el desarrollo del plan, según la puntuación asignada y una discusión en plenaria fue: **Inadecuado funcionamiento organizacional de la U. E. “Luis Beltrán Ramos”**.



Una vez analizado identificado y definido claramente el problema a continuación se procedió a la elaboración del flujograma situacional, donde se especifican, el actor que se explica, los antecedentes, las causas o nudos críticos, los descriptores, las consecuencias y el entorno del problema. El flujograma “constituye la expresión graficada de una explicación situacional” Obregón (1993).

La elaboración del flujograma comienza con la identificación de los síntomas del mismo, los cuales se convierten en descriptores porque ubican los hechos de la realidad que identifican el problema seleccionado. Los descriptores fueron los siguientes: falta de fluidez en la comunicación, descuido de la planta física y ausentismo de los docentes.

Seguidamente se analizan las relaciones causales del problema, para luego determinar las causas claves o Nudos Críticos definidos como centro de acción o de ataque que permitirán resolver el problema (Ver Anexo A: Flujograma Situacional).

Los docentes manifestaron que los motivaba a participar los siguientes aspectos: la presencia del La Universidad del Zulia, las actividades de formación y el cambio en la metodología del trabajo en clase, el proyecto se justificaba debido al mal estado de la infraestructura y la posibilidad de mejorar el rendimiento del alumno y el docente. Los participantes mantuvieron un comportamiento activo y dinámico; la explicación del problema arrojó una relación causal clara y en posteriores reuniones, con el equipo técnico-asesor, fue complementada con la revisión documental y las observaciones del equipo asesor .

Es importante hacer mención que durante la elaboración del Flujograma Situacional, se produjeron enfrentamientos verbales entre los participantes, ya que cada uno trataba de eludir la responsabilidad que se le confería con el problema en discusión, utilizando rutinas defensivas. Los docentes generalmente culpan a los alumnos del fracaso escolar; los alumnos a los profesores de su bajo rendimiento; los directores a los docentes y a los Padres y Representantes y éstos a los docentes y a la dirección. De tal manera que luego de escuchar las distintas visiones de los participantes se logró el consenso esperado, es decir cada actor reconoció su responsabilidad en el análisis del problema. Es de hacer notar la importancia del equipo asesor en esta fase debido a su función primero; en la creación de un ambiente

que promueve la participación “activa” de los actores y que permita develar las distintas perspectivas de los problemas y segundo; como mediador entre las partes, en la búsqueda del consenso.

Igualmente se elaboró la visión colectiva de la “Escuela que Queremos” cuyo propósito fue orientar el plan de acción que se formuló posteriormente, este ejercicio resultó emotivo para los participantes. (Ver Anexo B: La Escuela que Queremos). Según Spencer citada por Colmenares (1999: 21), “de esta manera, se establece un centro común de atención para el largo plazo, lo que permite visualizar una dirección general sobre la cual la organización se puede mover, a partir de un gran sueño que se concreta en objetivos de largo alcance”.

Se conformaron equipos de trabajo en forma espontánea por Nudos Críticos, integrados por representantes de cada uno de los miembros (docentes, alumnos, obreros, personal administrativo y padres y representantes), se propusieron alternativas de solución y se nombraron responsables.

### **Fase de Planificación – Acción**

En sesión plenaria se formuló la Situación Objetivo en términos reales (ver Anexo C: Situación Objetivo) y se diseñó un plan de acción partiendo de los problemas y de las acciones propuestas en el diagnóstico participativo; las mismas fueron revisadas y mejoradas junto al equipo técnico–asesor. (Ver Anexo D: Plan de acción).

Durante la ejecución del mismo se produjeron cambios en las actividades planificadas, debido a los problemas externos e internos que se fueron presentando, tales como: enfrentamiento con estudiantes de otro plantel, conflictos gremiales, falta de compromiso de miembros de las comisiones, entre otros. Por lo que se puede afirmar que los planes de acción fueron flexibles y se adaptaron a la dinámica de la realidad, característica que debe estar presente y respetarse en todo plan de acción que se formule bajo un enfoque estratégico.

En cuanto al apoyo externo los miembros de la escuela expresaron que fue importante, bueno y positivo, sin embargo manifestaron que faltó seguimiento y que cuando el equipo asesor se retiraba por algún tiempo bajaba la motivación “el apoyo de ellos ha sido bueno, ellos nos animan, luego se van y todo se detiene y

cuando vuelven nos animamos otra vez”. considera que la contribución del apoyo externo ha significado actualización, capacitación y acompañamiento “para nosotros ha sido positivo, ellos han ayudado mucho, nos han asesorado muy bien en cuanto a las nuevas tendencias educativas y sobre todo lo nuevo, nos dan alternativas de solución”. “La presencia de la Universidad es importante porque sirve de mediador entre los intereses de nosotros, los padres, representantes y el personal docente y directivo. Ustedes son una pieza clave para mejorar esta escuela”.

Es importante destacar que los miembros de la comunidad educativa de la escuela, sobre todo los docentes inicialmente asumieron el asesoramiento del equipo, como solucionador de todos los problemas que los afectaban, en otras palabras, ellos expresaban la necesidad de que el equipo presentará recetas, esquemas y gestionara ante la Universidad la solución a sus problemas. A medida que el equipo asesor aportaba ideas que representaran algún cambio en la rutina escolar, comenzó la resistencia y alejamiento por parte de algunos docentes, por lo que fue necesario que el equipo se ausentara por un tiempo prudencial y por sugerencia de la dirección del plantel. Todo lo anterior se evidencia en expresiones de los docentes, tales como “allí viene la gente de la universidad a ponernos a trabajar” “ellos creen que todo es tan fácil, que se metan en un aula”. Como se puede observar el modelo de asesoramiento que impera en la comunidad educativa es de tipo técnico, es decir, consideran a los expertos como agentes que identifican los problemas y presentan soluciones a los profesores, que se limitan a adoptarlas y llevarlas a la práctica. De esto se puede inferir la falta de reflexión crítica que caracteriza la gestión en las escuelas seleccionadas. Al respecto Pozuelos (2000:102) “afirma que el modelo de intervención externa habrá que situarlo dentro de un marco colegiado y simétrico, es decir, que apoye y facilite, pero que ni lidere procesos, ni tramita soluciones. La responsabilidad deberá estar en manos de los asesorados pues, de otra forma el modelo colaborativo puede llegar a generar más dependencia que autonomía.”

De lo anterior, se destaca la importancia del apoyo externo durante el desarrollo de proyectos educativos. Su papel como mediador y promotor de espacios de discusión que posibiliten el aprendizaje individual y colectivo, a través del desarrollo de actitudes críticas en los actores involucrados: esto implica para los asesores contar con capacidad de liderazgo y manejo de conflictos, respeto profesional por parte de los miembros de la comunidad educativa y asertividad en la toma de decisiones. Su

presencia tendrá relevancia si se dedican entre otras a las siguientes tareas: a) orienta la selección y jerarquización de los problemas que son realmente importantes y posibles de ser resueltos, evitando en lo posible imposiciones; b) facilitar distintos datos e informaciones sobre el problema seleccionado evitando disgregaciones y rodeos; c) establecer redes de contacto, es decir, canales de comunicación con otras escuelas e instituciones que apoyen los procesos de mejora y necesidades expresados por los miembros de la institución. En resumen, el apoyo externo representa una influencia positiva cuando su actuación tiene como meta impulsar la reflexión crítica, el trabajo en equipo y una visión compartida y comprometida de la institución.

Con relación al compromiso del grupo, es de hacer notar que al finalizar el diagnóstico participativo donde se cumplieron las dos primeras fases del proceso, los participantes expresaron la intención y el convencimiento de cumplir el compromiso adquirido, así mismo la importancia y necesidad de mantener este tipo de actividad más frecuentemente.

Los participantes expresaron su compromiso de acción y convencimiento de la necesidad de cambiar la gestión escolar en los aspectos organizativos, pedagógicos y de relación con la comunidad. Sin embargo durante la ejecución del plan de acción, la mayoría de los docentes no cumplieron con el compromiso adquirido, manifestando que la causa principal del incumplimiento fue la falta de tiempo para reunirse.

## **Conclusiones**

El diagnóstico participativo apoyado bajo un enfoque estratégico de planificación permite: desencadenar un proceso educativo y de organización en las comunidades. movilizar las potencialidades de los participantes y miembros de la comunidad, motivar a los participantes para que asuman compromisos personales y comunitarios, y la capacitación y formación de los participantes en la elaboración de planes, flexibles, comprensibles y viables.

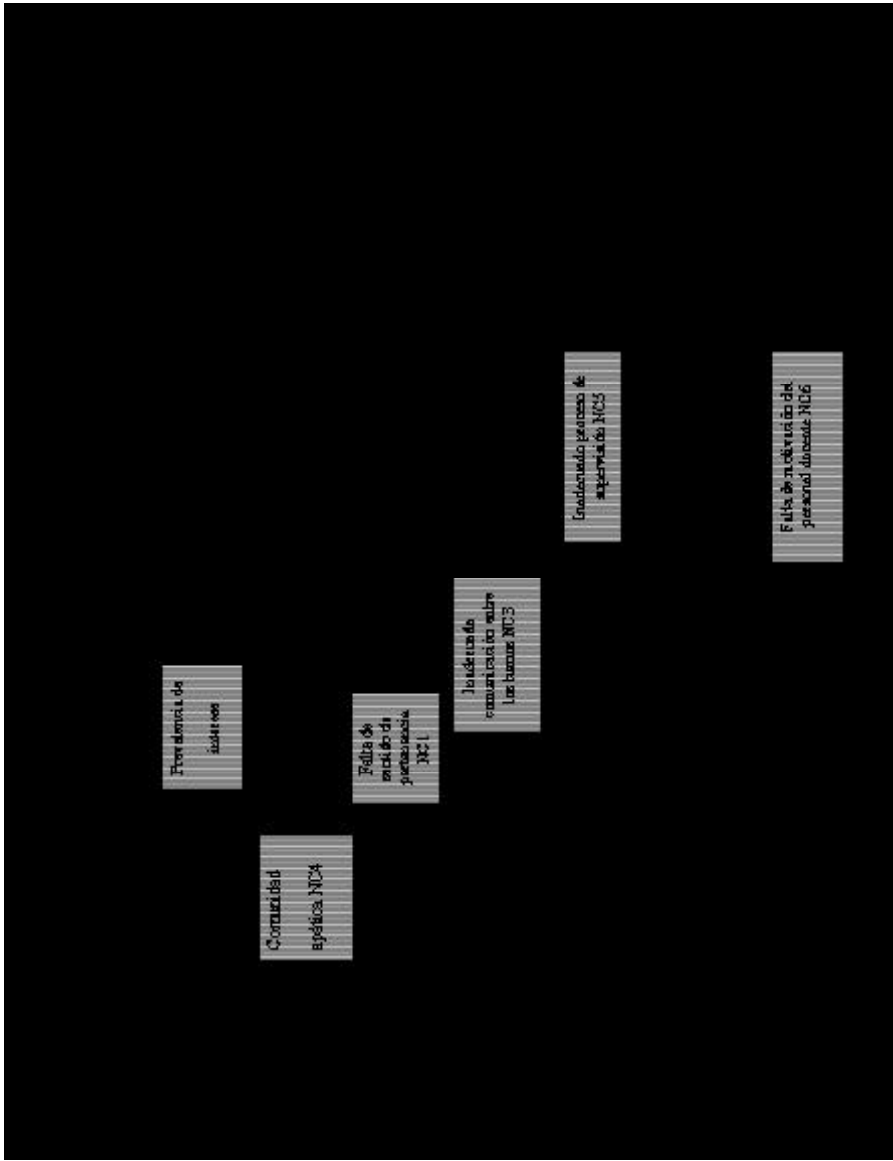
Por otro lado, el enfoque de planificación estratégica sirve como vehículo para el desarrollo de la participación comunitaria, es una alternativa a las metodologías de planificación y gestión normativa y metodológicamente permite explicar y reconstruir la realidad social desde una visión integral, donde se vincula lo aparente

con la esencia, lo cuantitativo con lo cualitativo, lo general con lo particular, genera procesos de inducción y deducción; y articula lo racional con lo sensorial en el estudio de la realidad.

Las decisiones corresponden a los miembros de la organización, el asesor externo debe ser un actor que apoye y promueva procesos de reflexión - acción. Se trata no sólo de técnicas de elaboración de planes, la planificación y gestión estratégica permite develar las relaciones, los intereses y la participación de los actores involucrados.

En términos generales podemos afirmar que un diagnóstico participativo se caracteriza por lo siguiente:

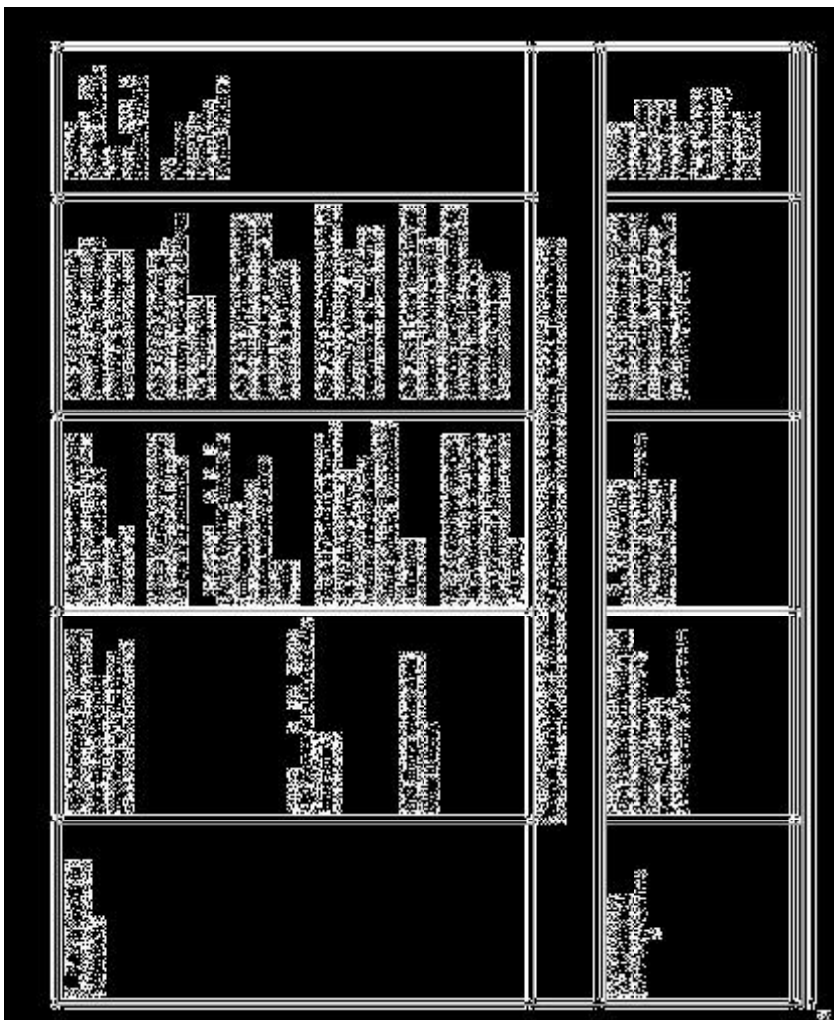
- § No parte de cero, es decir, aprovecha toda la información disponible para conocer a la comunidad y sus problemas.
- § Posibilita el análisis de los problemas y revaloriza los elementos positivos que existen en la comunidad.
- § Permite conocer problemas específicos particulares y concretos de cualquier aspecto de una comunidad.
- § Es un proceso sencillo que permite obtener la información necesaria fácilmente, cuando la comunidad tiene conciencia y organización necesaria para realizarlo.
- § Permite la participación de todas las personas involucradas en la solución de los problemas que afectan a la comunidad.
- § Las acciones planeadas a partir del sentir comunitario comprometen a sus miembros y a las instituciones que participan.
- § Es importante la presencia de asesores externos que faciliten procesos de discusión, reflexión y consenso entre los actores involucrados.



### **Anexo B: La Escuela que Queremos**

Queremos una escuela unida, de vida y no para la vida, donde exista compromisos y se deje de lado los intereses particulares, llena de los mejores valores y principios ( amor, paz, comprensión, respeto, responsabilidad) fundamentales para el logro de cualquier objetivo. Se necesitan actores estimulados que estén concienciados para trabajar de la mano con la comunidad en un ambiente agradable y limpio en función de los alumnos, con una visión compartida del proyecto.

**Anexo C: Plan de Acción**  
**Proyecto estratégico: 1: Diseñar un programa para aumentar el sentido de pertenencia de la comunidad educativa.**





**Proyecto estratégico 3: Establecer mecanismo de comunicación entre los turnos: diurno, vespertino, nocturno**

Nudos críticos	Operaciones	Acciones	Sub Acciones	Responsables
5. Inadecuada proceso de planificación.	Op9 Diseñar un plan de capacitación y actualización docente Op10 Realizar continua evaluaciones y revisiones de los mecanismo de planificación Op11 Socializar e integrar los planes que diseñan: institucional, seccional y por áreas	Ac. 9.1 Realizar un diagnostico sobre necesidades de capacitación y actualización docente Ac. 10.1 Organizar equipos por áreas de trabajo para evaluar y revisar la planificación Ac. 11.1 Integral los planes para unificar criterios	Sub A. 9.1.1 Dictar talleres y charlas con especialistas en la materia: sobre las necesidades detectadas Sub A.10.1.1 Solicitar asesoría de especialistas en las áreas Sub A.11.1.1 Revisar los planes de cada área e integrarlos para evaluarlos	Docentes: Alexis Perdomo Neira RamírezAdministrativo: Xiomara Cristalino Alumnos:
Proyecto estratégico 6: Crear mecanismo para aumentar la motivación de los docentes				
6. Falta de motivación del personal docente	Op12 Realizar evaluaciones para hacer un seguimiento de la labor docente Op13 Crear espacios de reflexión personal y profesional para los docentes	Ac. 12.1 Propiciar talleres de estrategias dentro del salón de clases Ac.12.2 Establecer actividades de reconocimiento de la labor docente Ac. 13.1 Propiciar talleres de crecimiento personal para los docentes.	Sub A. 12.1.1 Planificar y desarrollar talleres de estrategias dentro del salón de clase Sub A.12.2.1 Crear comisiones que se encarguen de organizar las actividades de reconocimiento de la labor docente Sub A.13.1.1 Realizar jornadas de intercambio de ideas, necesidades y problemas de docentes.	

## Proyecto estratégico 5: Diseñar programas para mejorar los procesos de planificación

Nudos críticos	Operaciones	Acciones	Sub Acciones	Responsables
5. Inadecuada proceso de planificación.	Op9 Diseñar un plan de capacitación y actualización docenteOp10 Realizar continua evaluaciones y revisiones de los mecanismo de planificaciónOp11 Socializar e integrar los planes que diseñan: institucional, seccional y por áreas	Ac. 9.1 Realizar un diagnostico sobre necesidades de capacitación y actualización docente Ac. 10.1 Organizar equipos por áreas de trabajo para evaluar y revisar la planificaciónAc. 11.1 Integral los planes para unificar criterios	Sub A. 9.1.1 Dictar talleres y charlas con especialistas en la materia: sobre las necesidades detectadasSub A.10.1.1Solicitar asesoría de especialistas en las áreas Sub A.11.1.1 Revisar los planes de cada área e integrarlos para evaluarlos	Docentes:Alexis Perdomo Neira RamírezAdministrativo:Xiomara CristalinoAlumnos:
Proyecto estratégico 6: Crear mecanismo para aumentar la motivación de los docentes				
6. Falta de motivación del personal docente	Op12 Realizar evaluaciones para hacer un seguimiento de la labor docenteOp13 Crear espacios de reflexión personal y profesional para los docentes	Ac. 12.1 Propiciar talleres de estrategias dentro del salón de clasesAc.12.2 Establecer actividades de reconocimiento de la labor docenteAc. 13.1 Propiciar talleres de crecimiento personal para los docentes.	Sub A. 12.1.1 Planificar y desarrollar talleres de estrategias dentro del salón de claseSub A.12.2.1 Crear comisiones que se encarguen de organizar las actividades de reconocimiento de la labor docente Sub A.13.1.1 Realizar jornadas de intercambio de ideas, necesidades y problemas de docentes.	

### Anexo D: Situación Objetivo

Situación InicialVDP	Situación objetivoVDR
Inadecuada fluidez de la comunicación en la U.E. "Luis Beltrán Ramos" (60%)	Disminuir en un 20% la inadecuada fluidez comunicacional al finalizar el periodo escolar
Deterioro en la infraestructura (70%)	Reacondicionar en un 30% la planta física
Ausentismo de los docentes (45%)	Disminuir en un 20% el ausentismo e los docentes al finalizar el año escolar

## Referencias Bibliográficas

Antunez y Gairin (1998). *El proyecto educativo de centro*. España: Editorial Grao.

Cristalino, F. (2002). *Aprendizaje organizacional y desarrollo de proyectos educativos desde un enfoque estratégico*. Maracaibo, Venezuela.:Tesis Doctoral. LUZ.

Colmenares, L. (1999). *La participación como herramienta de la planificación*. B.L. Producciones, s.r.l. Valera, Trujillo. Venezuela.

Matus, C. (1989). *Planificación, Política y Gobierno*. Caracas. Fundación Altadir. México.

Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECD). (2001). *Proyecto Educativo Nacional*. Versión preliminar. Caracas, Venezuela.

PADT-RURAL (Programa Andino de Desarrollo Tecnológico para el medio rural) (1996). *Guía Metodológica para la ejecución de un diagnóstico participativo*. Cartagena. Colombia.

Pozuelos, F. (2000). *Estudios de caso en formación del profesorado*. Revista de Investigación en la escuela. No. 42. Díada Editora, S.A. Sevilla, España.

Obregon, S (1993). *Planificación Estratégica Situacional*. Mimeografiado. Caracas. Venezuela.