



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media  
Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/Licenciatura en  
Educación Primaria Intercultural con Énfasis en Educación Bilingüe

La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la  
repetencia en primero primaria

Angel Leonardo Chic Flores

CARNÉ 200291919

**Asesora:**

Licda. Ileana del Carmen García Salas

Guatemala, Junio de 2020.





Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media  
Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/Licenciatura en  
Educación Primaria Intercultural con Énfasis en Educación Bilingüe

La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la  
repetencia en primero primaria

Proyecto de Mejoramiento Educativo presentado al Consejo Educativo de la  
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media  
Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/Licenciatura en  
Educación Primaria Intercultural con Énfasis en Educación Bilingüe de la  
Universidad San Carlos de Guatemala

Angel Leonardo Chic Flores  
CARNÉ 200291919

Previo a conferírsele el grado académico de:  
Licenciado en Educación Primaria Intercultural con Énfasis en Educación  
Bilingüe

Guatemala, Junio 2020.

## AUTORIDADES GENERALES

MsC. Murphy Olympto Paíz Recinos	Rector Magnifico de la USAC
Arq. Carlos Enrique Valladares Cerezo	Secretario General de la USAC
MsC. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
Lic. Alvaro Marcelo Lara Miranda	Secretario Académico de la EFPEM

## CONSEJO DIRECTIVO

MsC. Danilo López Pérez	Director de la EFPEM
Lic. Alvaro Marcelo Lara Miranda	Secretario Académico de la EFPEM
MsC. Haydeé Lucrecia Crispín López	Representante de Profesores
M. A. José Enrique Cortez Sic	Representante de Profesores
Licda. Tania Elizabeth Zepeda Escobar	Representante de Profesionales
PEM Maynor Ernesto Elías Ordoñez	Representante de Estudiantes
MEPU Luis Rolando Ordoñez Corado	Representante de Estudiantes

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Ligia Fabiola Montero Portillo	Presidente
Carlos Heriberto Estrada Anzueto	Secretario
Rigoberto Carrillo	Vocal



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE FORMACIÓN DE PROFESORES DE ENSEÑANZA MEDIA  
SECRETARÍA ACADÉMICA

APROBACIÓN DEL INFORME FINAL

Guatemala, julio de 2020

*Licenciado*

*Alvaro Marcelo Lara Miranda*


*Secretario Académico*

*EFPEM-USAC*

Atentamente tengo a bien informarle lo siguiente:

En mi calidad de Asesor del trabajo de graduación denominado: **La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primero primaria** correspondiente al estudiante: **Chic Flores Angel Leonardo** carné: **200291919 CUI:1862342010502** de la carrera: **LICENCIATURA EN EDUCACION PRIMARIA INTERCULTURAL CON ÉNFASIS EN EDUCACIÓN BILINGÜE** manifiesto que he acompañado el proceso de elaboración del trabajo precitado y en la revisión realizada al informe final, se evidencia que dicho trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la EFPEM para este tipo de trabajos, por lo que considero **APROBADO** el trabajo y solicito sea aceptado para continuar con el proceso para su graduación.

Atentamente,

  
Licda. Iliana del Carmen García Salas Pedraza

Asesor Nombrado

Colegiado Activo No. 7801

  
Vo. Bo. Lic. Nelson Ricardo Flores González  
Coordinador Departamental



Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media  
Unidad de Investigación y  
Departamento de Estudios de Postgrado



Guatemala 20 de noviembre 2020

*Licenciado*

*Alvaro Marcelo Lara Miranda*

*Secretario Académico de la EFPEM-USAC*

Estimado Licenciado Lara:

Con un atento saludo, a la vez le informo que luego de trabajar con el estudiante Chic Flores Angel Leonardo carné: 200291919 las mejoras a su informe final del proyecto de mejoramiento educativo, derivadas del examen privado de la carrera **Licenciatura en Educación Primaria Intercultural con énfasis en Educación bilingüe**, brindo mi aprobación a su trabajo titulado: **La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primero primaria.**

Por lo anterior considero que el trabajo puede continuar el proceso final para **Examen Público.**

Atentamente,

  
**Asesor de Proyecto de Mejoramiento Educativo**

C.c. Archivo



### Dictamen de aprobación de Ejecución SA-2020 No. 01\_0954

El Infrascrito Secretario Académico de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

#### CONSIDERANDO

Que el Proyecto de Mejoramiento Educativo denominado: *La Lectoescritura Basada En Técnicas Y Estrategias Innovadoras Para Evitar La Repitencia En Primero Primaria*

Realizado por el (la) estudiante: *Chic Flores Angel Leonardo*

Con Registro académico No. *200291919* Con CUI: *1862342010502*

De la Licenciatura de *Licenciatura en Educación Primaria Intercultural con Énfasis en Educación Bilingüe*

#### CONSIDERANDO

Que el planteamiento ha sido revisado y aprobado por el asesor pedagógico de manera Favorable.

#### AUTORIZA

La ejecución del mismo, debiendo proceder de acuerdo a la normativa establecida.

Dado en la ciudad de Guatemala, en el mes de agosto del año 2020

**¡DID Y ENSEÑAD A TODOS!**

**Lic. Alvaro Marcelo Lara Miranda**  
**Secretario Académico**  
**EFPEM-USAC**

**27\_81\_200291919\_01\_0954**



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala



PROGRAMA ACADÉMICO DE  
DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE



### **Dictamen de aprobación de Impresión SA-2020 No. 01\_0954**

El infrascrito Secretario Académico de la Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

#### **CONSIDERANDO**

Que el Proyecto de Mejoramiento Educativo denominado: *La Lectoescritura Basada En Técnicas Y Estrategias Innovadoras Para Evitar La Repitencia En Primero Primaria*

Realizado por el (la) estudiante: *Chic Flores Angel Leonardo*

Con Registro académico No. 200291919

Con CUI: **1862342010502**

De la Licenciatura de *Licenciatura en Educación Primaria Intercultural con Énfasis en Educación Bilingüe*

#### **CONSIDERANDO**

Que el planteamiento ha sido revisado y aprobado por la Unidad de Investigación de esta Escuela y Evaluado por la terna Examinadora a través del examen privado realizado en fecha:

#### **AUTORIZA**

La Impresión del informe del mismo, debiendo proceder de acuerdo a la normativa establecida.

Dado en la ciudad de Guatemala, en el mes de noviembre del año 2020

**¡ID Y ENSEÑAD A TODOS!**

**Lic. Alvaro Marcelo Lara Miranda**  
Secretario Académico  
EFPEM-USAC

**27\_81\_200291919\_01\_0954**

## **DEDICATORIA**

- A Dios Autor de mi vida y que siempre me ha brindando la fortaleza en todo momento de mi existencia acompañándome en mi carrera.
- A mi esposa Carmina, por el apoyo brindado y ser compañera de estudio en este proceso académico.
- A mis hijos Angel, Leonardo y Carmina, por su aliento brindado y ser el motor de empuje y ser un ejemplo en su vida profesional.
- A mis hermanos Que siempre creyeron en mí. Gracias.
- A mis compañeros Por los momentos de compañía y de quienes también aprendí basados en sus experiencias
- A usted Con aprecio.

## **AGRADECIMIENTO**

A los facilitadores

Por transmitir sus conocimientos, basados en sus experiencias y que inyectaron dosis de motivación.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

Institución que me brindó la preparación profesional y de la cual me siento Sancarlista

A MINEDUC

Por la oportunidad que me brindó y ser parte de la Profesionalización Docente.

## RESUMEN

El Proyecto de Mejoramiento Educativo se decidió realizarlo en la Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, del departamento de Escuintla, la cual tiene un gobierno escolar muy bien organizado y el Consejo Comunitario de Desarrollo COCODE y la Corporación Municipal ha realizado acercamientos para apoyar la gestión educativa.

El establecimiento presenta un porcentaje alto de repitencia en el primer grado especialmente en el Área de Comunicación y Lenguaje 1, con muy bajos resultados en Lectura en las pruebas que aplica el MINEDUC.

La población es en su mayoría ladina, cuya lengua materna es el español y con índices de escolaridad muy baja, por lo que se decidió seleccionar como entorno educativo el Área de Comunicación y Lenguaje 1 del primer ciclo.

Se seleccionó como proyecto: “La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primer grado” para generar destrezas de aprendizaje en los estudiantes evitando la repitencia escolar en el primer ciclo del nivel primario. Creando rincones de aprendizaje con materiales como: rompecabezas, ristras, cubos con silabas, bingos, loterias, forma palabras, imágenes para desarrollar la conciencia fonológica, letras del abecedario y carteles.

Las actividades desarrolladas lograron que los estudiantes se motivaran y al final del bimestre se obtuvieran resultados esperados en el Área de Comunicación y Lenguaje 1; esto con la ayuda de los actores involucrados y potenciales con que cuenta la comunidad educativa.

## **ABSTRACT**

The Educational Improvement Project was decided to be carried out in the Official Mixed Rural School of the Bethania village of the municipality of Santa Lucía Cotzumalguapa, of the department of Escuintla, which has a very well-organized school government and the Community Development Council COCODE and the Municipal Corporation have made approaches to support educational management.

The establishment presents a high percentage of repetition in the first grade, especially in the Area of Communication and Language 1, with very low results in Reading in the tests applied by MINEDUC.

The population is mostly Ladino, whose mother tongue is Spanish and with very low levels of schooling, so it was decided to select the Communication and Language Area 1 of the first cycle as the educational environment.

The following was selected as a project: "Literacy based on innovative techniques and strategies to avoid repetition in the first grade" to generate learning skills in students, avoiding repetition in the first cycle of primary level. Creating learning corners with materials such as: puzzles, strings, cubes with syllables, bingos, lotteries, form words, images to develop phonological awareness, letters of the alphabet and posters.

The activities carried out managed to motivate the students and at the end of the two-month period, expected results were obtained in the Area of Communication and Language 1; this with the help of the involved and potential actors that the educational community has.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	.iii
ABSTRACT.....	.iv
ÍNDICE .....	v
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I PLAN DE PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO .....	3
1.1 Marco Organizacional.....	3
1.2 Análisis situacional.....	20
1.3 Análisis estratégico .....	26
1.4 Diseño del Proyecto.....	33
CAPITULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	47
2.1 Marco Organizacional.....	47
2.2 Análisis Situacional .....	63
2.3 Análisis Estratégico.....	88
2.4 Diseño del proyecto .....	97
2.5 Técnica de administración educativa .....	118
CAPITULO III PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	136
3.1 Título .....	136
3.2 Descripción del proyecto de mejoramiento educativo (PME).....	136
3.3 Concepto del Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) .....	136
3.4 Objetivos .....	137
3.5 Justificación.....	138
3.6 Distancia entre el diseño proyectado y el emergente .....	138
3.7 Plan de actividades.....	143
CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	152
CONCLUSIONES.....	158
PLAN DE SOSTENIBILIDAD .....	159
REFERENCIAS.....	161

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Rango de edades de los estudiantes .....	5
Tabla 2 IDH de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla .....	6
Tabla 3 Cantidad de Estudiantes por grado .....	6
Tabla 4 Tipos de Docentes .....	7
Tabla 5 Porcentajes de fracaso escolar por grado 2015 – 2019 .....	8
Tabla 6 Matriz de priorización y selección del problema .....	24
Tabla 7 Técnica de selección DAFO .....	26
Tabla 8 Técnica MINIMAX vinculaciones .....	27
Tabla 9 Cronograma de actividades .....	33
Tabla 10 Planificación por fases .....	35
Tabla 11 Plan de monitoreo .....	40
Tabla 12 Plan de evaluación .....	42
Tabla 13 Presupuesto del proyecto de mejoramiento educativo .....	45
Tabla 14 Resumen de presupuesto .....	46
Tabla 15 Escala de ponderación .....	122
Tabla 16 Readecuación de la actividad .....	140
Tabla 17 Cronograma de actividades .....	145
Tabla 18 Cronograma de Ejecución .....	147
Tabla 19 Sesión de aprendizaje .....	148
Tabla 20 Plan de Sostenibilidad del PME .....	160

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de problemas .....	25
Figura 2 Fecha de enfoques teóricos .....	66
Figura 3 Teoría de la jerarquía de necesidades de MASLOW .....	72
Figura 4 Pirámide de las necesidades de MASLOW .....	73
Figura 5 Necesidades Existenciales .....	74
Figura 6: Categorías axiológicas .....	75
Figura 7: criterios para la selección de actores claves .....	88
Figura 8 Análisis de vinculación estratégica .....	91
Figura 9 Relación fortalezas y oportunidades .....	92
Figura 10 Relación fortalezas y oportunidades .....	93
Figura 11 Relación fortalezas y oportunidades .....	93
Figura 12 Relación fortalezas y oportunidades .....	94

Figura 13 Líneas estratégicas.....	95
Figura 14 Cronograma de Gantt.....	102
Figura 15 Ciclo de monitoreo .....	104
Figura 16 Instrumentos de recogida de datos .....	108
Figura 17 Presupuesto.....	116
Figura 18 Valor total del proyecto.....	117
Figura 19 Árbol de problemas.....	124
Figura 20 Debilidades – Amenazas –Fortalezas y Oportunidades.....	126
Figura 21 Fortalezas y Debilidades.....	127
Figura 22 Oportunidades - Amenazas.....	128
Figura 23 Ejemplo de matriz DAFO .....	129
Figura 24 Matriz MINI-MAX.....	129
Figura 25 Organizador del Enfoque constructivista en educación.....	132
Figura 26 Solicitud al director de Establecimiento .....	143
Figura 27 Registro de entrega de guías de trabajo .....	146
Figura 28 Solicitud a la Radio Estéreo Impacto .....	149

### **INDICE DE FOTOS**

Foto 1 Grabación del vídeo de la Sesión de Aprendizaje .....	142
Foto 2 Entrega de guías de trabajo .....	142
Foto 3 Reunión con docentes.....	143

## INTRODUCCIÓN

La carrera de Licenciatura de Educación Primaria con Énfasis en Educación Bilingüe tiene como requisito para graduarse, el desarrollar un trabajo de graduación denominado Proyecto de Mejoramiento Educativo. Esta iniciativa de graduación tiene sentido, pues le permite al estudiante devolverle al entorno educativo que lo apoyó, un granito de arena para mejorar los índices educativos de nuestro país. Para desarrollar el Proyecto de Mejoramiento Educativo se decidió realizarlo en la Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania del Municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, del departamento de Escuintla. La escuela es mediana, tiene nivel pre-primaria y todos los grados de primaria. Cada grado con una sección. La escuela tiene un gobierno escolar muy bien organizado, el Consejo Comunitario de Desarrollo COCODE y Corporación Municipal ha realizado acercamientos para apoyar la gestión educativa.

Al revisar los indicadores educativos se encuentra que hay un porcentaje alto de repitencia en los primeros grados de primaria, especialmente en el Área de Comunicación y lenguaje 1, lo que tiene relación con los niveles muy bajos de resultados en Lectura en las pruebas que aplica el MINEDUC. Dentro de las circunstancias del contexto se encuentra que la mayor parte de la población tiene bajo nivel de escolaridad. Muchos de los padres de familia trabajan en labores que la agroindustria azucarera al cuidado de familiares como tíos o abuelos. Los alumnos no tienen referentes de lectura en casa, lo que contribuye a la problemática encontrada.

Considerando los elementos anteriores se decidió seleccionar como entorno educativo el Área de Comunicación y Lenguaje 1 del primer ciclo, en especial primer grado. Después de aplicar algunas técnicas y metodologías de aprendizaje podemos aprovechar las fortalezas de tener un gobierno escolar bien organizado y de la comunidad educativa en apoyar la gestión educativa de la escuela,

podríamos disminuir la debilidad de que los alumnos no tienen referencia de lectura en casa y disminuir la amenaza.

Al trabajar el DAFO completo se identifica como Línea de Acción Estratégica – LAE. El concepto del Proyecto de Mejoramiento Educativo, surge de la línea de acción donde se plantea el propósito: Utilizar técnicas y metodologías innovadoras sobre la redacción y comprensión lectora en los estudiantes, utilizando los recursos que se encuentran en el establecimiento. Y dentro de esta LAE, se selecciona como proyecto: La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primer grado, utilizando para ello un rincón de aprendizaje.

Las acciones desarrolladas evidencian que aplicar estrategias para generar alianzas y compromisos entre los diferentes actores involucrados en la comunidad educativa y otros potenciales, se puede impactar en la estructura organizativa para lograr resultados deseables, como lo plantean Chandler (1980) y Steiner (1973). Asimismo, se puso en evidencia que lo que plantea Steiner (1997), es posible realizarlo para conciliar las habilidades gerenciales y la confección de una estrategia que impacte transformando la estructura de su organización, pues para lograr la mejora en las habilidades de lectura y escritura no solo se involucró al maestro, sino a otros actores comunitarios en distintos niveles.

## **CAPITULO I**

### **PLAN DE PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO**

#### **1.1 Marco Organizacional**

##### 1.1.1 Diagnóstico Institucional

La Escuela Oficial Rural Mixta se encuentra ubicada en la calle principal de la aldea Bethania, del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa del departamento de Escuintla, del nivel primario, sector oficial, área rural, plan diario, con modalidad monolingüe, tipo mixta, con categoría pura, de categoría matutina, con ciclo anual. La Escuela Oficial Rural mixta de aldea Bethania, cuenta con una organización de padres de familia aún sin personería jurídica, conformado de la siguiente manera:

Presidenta: Ana Amabilia Velásquez

Tesorera: Yuridia González Tax

Secretaria: Claudia Darix Villavicencio Cárcamo

Vocal I: Evelin Paola Soberanis Cabrera

Vocal II: Elva Estela Cuyuch

Así mismo, se conformó el Gobierno Escolar a través de elecciones democráticas con estudiantes de primero a sexto primaria, quedando conformado de la siguiente forma:

Presidenta: Sindy Magaly Catalán Tún

Vicepresidenta: Edilcia Olivia Carranza Axulén

Vocal I: Reyna Elizabeth Cabrera Girón

Vocal II: Erwin Adolfo Villalobos Alemán

#### A. Visión

Ser una de las alternativas en la educación en los mejores estándares de calidad que estimule el crecimiento y desarrollo del pensamiento crítico y creativo, formando personas capaces de ejercer los derechos civiles y

democráticos del ciudadano actual haciéndole participe en el mundo laboral e industrial. Crear personas competitivas al medio donde se desenvuelve.

### B. Misión

Somos un establecimiento donde se forman niños con capacidad de juicio, convivencia, solidaridad, respeto y con reconocimiento de los valores éticos y morales de una forma inclusiva, equitativa y despertándoles en amor a la patria y a nuestro creador.

### C. Estrategias de abordaje

Gobierno Escolar

Comisiones de Trabajo

Programa de Lectura

### D. Modelos educativos

En el establecimiento se ha implementado el modelo Constructivista y Aprendizaje significativo; Según el Currículum Nacional Base CNB (2008).

El enfoque constructivo de aprendizajes significativos constituye la base formativa en la Educación Primaria, lo que permite el desarrollo de nuevas destrezas y la adquisición de conocimientos. (p. 38)

CNB, Los aprendizajes y las experiencias vividas con anterioridad, que por su significatividad quedaron grabadas en la memoria de los y las estudiantes. Se organiza en los ámbitos del conocer, del ser, del hacer, del convivir y del emprender.

### E. Programas y Proyectos del Centro Educativo

#### a. En desarrollo

Gobierno escolar

Programa Nacional de Lectura "Leamos juntos"

Programa Nacional de Matemáticas "Contemos juntos"

Programa Nacional de Valores "Vivamos Juntos en Armonía"

Comprometidos con Primer grado

Yo decido

b. Por desarrollar

Programas de Apoyo

Alimentación escolar

Útiles escolares

Valija didáctica

Gratuidad de la educación

Quinto Programa

Programa Entre

Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)

c. Desarrollados

Quinto Programa

Proyecto de drenaje de Sanitarios

Además de estos aspectos, algunos indicadores propuestos por el Sistema Nacional de Indicadores

## F. Indicadores de Contexto

a. Población por rango de edades

La población estudiantil está distribuida por edades como se presenta en la siguiente tabla.

*Tabla 1*  
*Rango de edades de los estudiantes*  
*Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania.*

GRADOS	EDADES										Totales
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Primero	17	2		4	3	1					27
Segundo		12				2					14
Tercero			10			4		2			16
Cuarto				1	7	7	1				16
Quinto					3	3	2	1		1	10
Sexto						6	7	4	1	1	19
Totales	17	14	10	5	13	23	10	7	1	1	102

Fuente Propia (2019)

b. Índice de Desarrollo Humano del departamento de Escuintla

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2011, El municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, presenta una tasa de escolaridad en el nivel primario del 90.8 % y su tasa de alfabetismo es del 84% y el índice de desarrollo humano es 0.619, en salud 0.611, educación 0.645 y sus ingresos económicos es de 0.602. Santa Lucía Cotzumalguapa tiene un total de 121.700 habitantes hasta el 2006, presenta una edad media de 19 años. En Guatemala, a principios del siglo XXI, por cada mil niños que nacen, 34 mueren antes de cumplir un año y 45 antes de llegar a los cinco. Además, casi la mitad de los niños sufre de desnutrición crónica.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador sintético que expresa tres dimensiones básicas del desarrollo humano: salud, educación y nivel de vida. El valor del índice del desarrollo humano puede ser entre 0 y 1, donde 0 indica el más bajo nivel de desarrollo humano, y 1 indica un desarrollo humano alto.

Tabla 2

IDH de Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla.

IDH	SALUD	EDUCACIÓN	INGRESOS
0.619	0.611	0.645	0.602

Fuente: Cifras para el desarrollo humano Escuintla (2011)

G. Indicadores de recurso del nivel primario

Estudiantes matriculados

Distribución de la matrícula

Tabla 3

Cantidad de Estudiantes por grado

Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania

	GRADOS						TOTAL
	1º.	2º.	3º.	4º.	5º.	6º.	
HOMBRES	15	8	7	7	2	9	48
MUJERES	12	6	9	9	8	10	54
TOTAL	27	14	16	16	10	19	102

Fuente propia (2019)

## Cantidad de docentes

*Tabla 4*  
*Tipos de Docentes*

TIPO DOCENTE	PRESUPUESTADO EN MINEDUC 011	CONTRATO MINEDUC 021	TOTALES
Docente con grado	2	1	3
Director	1		1
Totales	3	1	4

Fuente Propia (2019)

### a. La relación de alumno/docente

La cantidad de docentes matriculados en relación con la cantidad de docentes, asignados al nivel primario debiera ser de:  $102/4 = 25$  estudiante por docente.

## H. Indicadores de Proceso

### b. Asistencia de los Estudiantes

Según lo observado y el reporte de los docentes de cada sección se puede indicar que, de los 102 estudiantes inscritos, 6 estudiantes presentaron inasistencia en un día, esto representa 6 % de inasistencia

### c. Porcentaje de cumplimiento de días de clase

El cumplimiento de días de clases que reciben los estudiantes, según informe del director del plantel, de los 180 días que establece el Ministerio de Educación de Guatemala según el acuerdo Ministerial No. 3793-2018 con fecha 27 de diciembre del 2,108. Hasta el momento se ha cumplido con 145 días desde el inicio de clase hasta la fecha, esto equivale al 80.55% de asistencia laboral, siendo registrado en una ficha de control mensual, seguidamente es reportado a la Supervisión Educativa.

### d. El idioma utilizado como medio de enseñanza

El idioma en que se imparten las clases en el establecimiento es el idioma español.

### e. Disponibilidad de textos y materiales

El establecimiento proporciona a los docentes los siguientes textos:

Guía de Matemáticas, Guía de Comunicación y Lenguaje, y el texto de Herramientas de evaluación y Currículum Nacional Base.

#### Organización de los padres de familia

El establecimiento no cuenta con una Organización de Padres de Familia (OPF) pero si, con una directiva de padres de familia que después velarán porque se les dé personería jurídica para conformar la Organización de Padres de Familia (OPF).

#### I. Indicadores de resultados de escolarización

La tasa anual de población estudiantil inscrita en año anterior 2018, según estadística es de 99 alumnos inscritos, 93 promovidos (94%), 3 no promovidos (3%) y 3 retirados (3 %).

El fracaso escolar muestra la relación existente entre los estudiantes que no logran concluir satisfactoriamente los ciclos escolares (no promovidos y retirados) en relación a los que iniciaron el mismo. Según informe estadístico se puede observar un análisis de los años 2015 hasta 2018.

*Tabla 5*  
*Porcentajes de fracaso escolar por grado 2015 – 2019*  
*Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania*

Grados	2015			2016			2017			2018		
	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M
Totales	17.3	20	15.3	14.1	11.6	15.8	14.29	9.09	18.0	6.06	9.52	3.51
Grado 1	51.5	72.7	40.9	47.6	55.5	41.6	34.62	30.7	38.4	31.82	40	25
Grado 2	0	0	0	0	0	0	9.09	0	14.2	0	0	0
Grado 3	5.26	11.1	0	15	0	27.2	15.38	0	18.1	-8.33	-25	0
Grado 4	4.17	11.1	0	5.56	0	10	5.26	0	10	0	50	11.11
Grado 5	18.1	9.09	27.2	5.26	0	9.9	5.85	0	11.1	0	0	0
Grado 6	5.26	9.09	0	0	0	0	5.26	0	9.09	0	0	0

Fuente. <http://estadistica.mineduc.gob.gt/fichaescolar/> 2019

## J. Indicadores de resultado de aprendizaje

Los estudiantes de primer grado se les hace una prueba diagnóstica al principio del ciclo escolar y a mediados del mismo, teniendo como resultado que de los 27 estudiantes 20 han alcanzado desarrollar con resultados óptimos la prueba sugerida y los 7 restantes presenta una deficiencia en su aprendizaje. El Ministerio de Educación llevó a cabo unas pruebas a un grupo de estudiantes de los grados de tercero a sexto, desconociendo el resultado que arrojó la prueba de Lectura y Escritura y Matemáticas

### 1.1.2 Antecedentes

La Escuela Oficial Rural Mixta se encuentra en aldea Bethania al sur del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, del departamento de Escuintla, dista a 28 km de la cabecera municipal. El clima que predomina es el cálido, su temperatura oscila entre 25° a 33° centígrados. El inmueble de la escuela fue donado por el señor Pedro Santos González, legítimo propietario, para que en él se construyera una escuela que beneficiara a la niñez. Esta donación se dio a cabo en el año 1960, se hace mención al señor José Abascal por haber llevado a cabo la construcción de las primeras aulas de la escuela que aún se conservan, construidas con paredes de block y techo de lámina tipo duralita. El primer maestro fue el ahora periodista Jorge Luis Rivas Ríos, quien toma el cargo en el año 1976 siendo supervisado por el profesor Miguel Alfonso Avila, quien era el Supervisor Técnico de Educación, según acta número uno del libro de actas número uno de mil novecientos setenta y seis. En la administración del alcalde municipal Bartolo Ragan, se construyó tres aulas posicionadas al oriente del inmueble estas con corredor, pared de block y lámina. Siendo alcalde el doctor Julio Armando Paz Espinoza, se introdujo la energía eléctrica a la comunidad a la misma vez al centro educativo. En el 2014 el alcalde municipal Rolando guzmán, originario y estudiante egresado de esta escuela, con fondos municipales, mandó construir dos aulas, una al sur y otra al poniente, ésta última para reuniones con padres de familia y estudiantes o charlas.

### 1.1.3 Fundamentación

#### A. Marco Epistemológico

El Decreto Número 42-2001 Ley de Desarrollo Social. Sección III Política de Desarrollo Social y Población en materia de educación literalmente dice:

Artículo 27. Todas las personas tienen derecho a la educación y de aprovechar los medios que el Estado pone a su disposición para su educación, sobre todo de los niños y adolescentes. La educación es un proceso de formación integral del ser humano para que pueda desarrollar en amor y en su propia cosmovisión las relaciones dinámicas con su ambiente, su vida social, política y económica dentro de una ética que le permita llevar a cabo libre, consciente, responsable y satisfactoriamente su vida personal, familiar y comunitaria.

La educación debe incluir aspectos de formación en derechos humanos, educación para la participación ciudadana, en la equidad y participación de la mujer, educación intercultural en temas ambientales y de sostenibilidad, así como educación en población. La educación sobre temas de población y familia es esencial para el desarrollo de la persona, la familia y la población en general, por lo que se considera un objetivo y una responsabilidad del Estado, que se sustenta y se sujeta en los principios rectores de la materia, establecidos en la presente Ley.

Artículo 28. Incorporación y permanencia escolar. El Estado promoverá por medio del Ministerio de Educación, en coordinación con la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y otras dependencias de Gobierno, la incorporación y permanencia escolar de niños y niñas como base de sustentación del desarrollo individual, familiar y social, evitando su incorporación temprana al mercado de trabajo en detrimento de sus derechos.

Por lo anterior, es el centro educativo el que alberga a los estudiantes para que se forjen y se desarrollen como ciudadanos sin quebrantos de sus derechos; según (Mortimore, 1998) citado en el Curriculum Nacional Base CNB.

Escuela de calidad “es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados” (p.13).

Es así, que el estado es el obligado de proveer los recursos educativos para que lleguen a los establecimientos de todo el país, la infraestructura y los ambientes que rodean al estudiante deben crear un clima de seguridad y bienestar para el desarrollo de las aptitudes que declara el Curriculum Nacional Base. Los recursos y servicios de apoyo son: infraestructura, libros de texto, biblioteca, tecnología, alimentación escolar y otros.

La transformación curricular asigna a los estudiantes y los constituyes como el centro del proceso educativo. Se les percibe como sujetos y agentes activos en su propia formación, además de verlos como personas humanas que se despliegan como tales en todas las actividades. El Sistema Nacional de Indicadores Educativo es una vía que permite medir y conocer la tendencia y las desproporciones de las acciones educativas y de esa forma se compare el contexto y funcionamiento de los resultados de la enseñanza-aprendizaje, evaluando la eficiencia y eficacia del Centro Educativo.

## B. Marco del Contexto Educativo

### a. Marco de Contexto Nacional

#### El entorno sociocultural

Guatemala es el país de mayor economía en el istmo centroamericano, aunque presenta grandes problemas de salud, educación, empleo, nutrición, y bienestar en sus pobladores. Presenta cambios climáticos y esta propensa a desastres naturales que ocasionan daños a la economía de la población. El país es considerado como multicultural y multilingüe, reconociendo la garantía de los pueblos indígenas a participar en las decisiones sobre su desarrollo. A partir de la firma de los Acuerdos de Paz, Guatemala reanuda la tarea de la Reforma del Estado garantizando la construcción de un estado democrático. El territorio guatemalteco tiene una extensión de 108,889 km<sup>2</sup>, limitada al oeste y norte por México, al este con Belice y el golfo de Honduras, al sureste

con Honduras y El Salvador, y al sur con el Océano Pacífico. El territorio se encuentra integrado por 22 departamentos, los cuales se dividen en 340 municipios. Su capital es la Ciudad de Guatemala.

Esto significa que, en diez años, la población aumentó en un 35% aproximadamente. El censo del año 2002 calculó que el 51% de personas eran mujeres y el 39.5% de la población era indígena. En cuanto a las edades de la población, el INE a través de los datos del censo 2002 reporta que, 52% de la población era menor de 20 años y el 4.41%, mayor de 65 años. Según las proyecciones de dicho censo esas proporciones equivalían en el año 2012 a 7, 814,848 personas menores de 20 años y 665,274 mayores de 65 años.

Los pueblos que habitan su territorio son 4: maya, garífuna, xinca y ladino. El Pueblo Maya a su vez está formado por 22 comunidades lingüísticas, achi', chuj, kaqchikel, q'anjob'al, tz'utujil, akateka, itzá, mam, q'eqchi, uspanteka, awakateka, ixil, mopan, sakapulteka, ch'orti, poptí, poqomam, sipakapense, poqomchi', Tektiteka, K'iche' y Chalchiteka.

Los medios de comunicación.

La televisión es un medio masivo que ha influenciado la vida de las personas y entretenimiento en los niños, que lejos de tenerla como educativa, la utilizan como medio de ocio mal empleado, observando o viendo temas en su mayoría para público mayor de 18 años, contaminando su ideología con otros tipos de cultura, religión y relación entre personas; programas de violencia social, familiar, vandalismo, películas bélicas, noticias sensacionales, novelas son los contenidos que invaden los temas de televisión,

Hay en el entorno canales de televisión y radio comunitaria, al servicio de la población de una región. Se cuenta también con medios de información nacional e internacional estos últimos en forma de paga mensual a través de servicio de cable. Los niños aprenden en la televisión en una forma desordenada sin un sistema de contenidos que den seguimiento a su propio aprendizaje.

Las NNTT en la década actual ha ido a pasos agigantados en comparación a otras, un internet de alta velocidad, realidades virtuales, televisión por satélite, de la mano de las telecomunicaciones, las informáticas, audiovisuales y medios de multimedia. Es un medio que revolucionó al mundo en especial a nuestro país. El CNB Área de Tecnologías del Aprendizaje y la Comunicación específica: Las Tecnologías del Aprendizaje y la Comunicación (TAC) orientan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) hacia usos formativos; es decir, a una reorientación para que el proceso de enseñanza-aprendizaje-evaluación esté centrado en el estudiante y potencialice, a su vez, las habilidades para utilizar el conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que ofrece la tecnología digital, con el fin de mejorar los procesos de aprendizaje y la calidad de vida de las personas. Pág. 6

Y como se describe a continuación se debe desarrollar competencias en el uso de las Tecnologías de aprendizaje y de la información de forma eficiente, utilizar los recursos tecnológicos e innovando su vida productiva. La introducción de la tecnología en la educación es el mejoramiento del aprendizaje en los estudiantes; seleccionar y analizar la información y ser capaces de ordenar y comunicar información en este medio.

Educación (2011) afirma en el documento Tecnología en las escuelas:

El proyecto Escuela Demostrativa del Futuro (EDF), una iniciativa conjunta del Ministerio de Educación, fundaciones y organizaciones empresariales, busca la incorporación de la tecnología en los procesos de enseñanza aprendizaje en la primaria. Este proyecto se basa en una intervención holística que propone el cambio en la escuela, a través de un modelo educativo centrado en los procesos pedagógicos, en la participación activa de los padres de familia y la comunidad en apoyo a la acción educativa, la integración de la tecnología como física. Herramienta indispensable en la educación moderna y la mejora de la infraestructura Pág. 8

El modelo consiste en dotar a las escuelas de 16 computadoras, una cañonera y una impresora. La dotación se realiza con equipo nuevo y reacondicionado. Para 2010, a nivel nacional se habían dotado a 791 escuelas, entregando 10,152 computadoras y beneficiando a 294,804 niños y niñas. En lo que respecta a conectividad, para este mismo año solamente 152 han sido beneficiadas con Internet, representando esto un gran reto en tecnología. La memoria de labores 2009 del Ministerio de Educación indica que fueron beneficiadas 49 escuelas en ese año. Pág. 9.

La Feandalucia (2009), analiza la influencia de este aspecto en el aprendizaje, a los que advierte que son una revolución que cambia la concepción del proceso. Si bien los medios de comunicación no inciden de forma significativa en los aprendizajes de los alumnos, las NNTT muestran indicios de ser una revolución que va a cambiar toda la concepción del proceso de enseñanza - aprendizaje actual.

El atractivo que ejercen en los alumnos, su fuerza motivacional y su interactividad cada día más completa están modificando sin duda el propio contexto en que nos desenvolvemos en la escuela. Ya no se trata de un nuevo instrumento a utilizar por los maestros en la enseñanza, sino de un ámbito que envuelve prácticamente todos los aspectos del aprendizaje. Si hace unos años las NNTT eran un área de estudio, hoy se han convertido en un elemento más del contexto educativo ejerciendo una influencia cada vez mayor que impregna todos y cada uno de sus elementos. La atención que se presta en las leyes vigentes no es sino un reflejo de la importancia que van adquiriendo hoy día. (p. 6).

El reto de las nuevas tecnologías de la información en el ámbito escolar es un reto muy grande para el estado de Guatemala, por tal razón el docente es el actor principal para su uso e implementación en la educación y comunicar el uso responsable de este medio.

### Los factores culturales y lingüísticos

En Guatemala existen 23 grupos lingüísticos diversos reconocidos oficialmente, la identidad de lo lingüístico en las personas para uso debido en las expresiones de la vida social. Con particularidad del español, del Xinca y del Garífuna, el resto de idiomas han sido concentrados bajo el nombre de Mayas, debido a su origen lingüístico.

El uso de un idioma es parte sustantiva de toda cultura por cuanto es el mayor, es la manera cómo se expresa el pensamiento y, además. De ahí que la competencia lingüística se refiera a la habilidad que tiene una persona para comunicarse socialmente en uno o más idiomas. Esto es un aspecto importante a destacar pues, en Guatemala, hay una importante proporción de la población que es bilingüe en un idioma maya y en español; así también hay personas monolingües, tanto en español como en algún idioma indígena.

Según el Informe Nacional de Desarrollo Humano 2005 el 48% de población no indígena y el 52% de indígenas son católicos. El 35% no indígenas como el 36% de la población indígena profesan la religión evangélica.

Guatemala es rico en cultura y costumbres riqueza de los pueblos indígenas, cuenta con diferentes actividades tradicionales y otras no convencionales por la dinámica sociocultural de los pueblos que habitan el país.

Cáceres, (2008) en el Periódico La Hora, sobre la cultura en Guatemala define.

Los guatemaltecos y guatemaltecas, como seres humanos eminentemente sociales, establecen relaciones por medio de la cultura, poseen un acervo acumulativo de símbolos verbales y significados, así como valores estéticos e intelectuales y, a través de éstos, se expresa su cultura, es decir, la suma integrada de conductas que aprenden y comparten.

Utilizando su raciocinio, ciudadanos y ciudadanas en Guatemala difunden su cultura transmitiendo experiencias y conocimientos de una generación a otra. En la cultura de hombres y mujeres se establecen diferentes formas de sensibilidad social, creación de arte, presencia de diversos valores, libre desarrollo de la ciencia y tecnología, el conocimiento emanado de la filosofía, respeto a las religiones y permanente flujo de tendencias y conceptos. Esa moderna cultura nacional es la síntesis de varias culturas en el espacio y escala social, ligadas unas a otras.

Considerando esta afirmación, el antropólogo guatemalteco Joaquín Noval citado en Cáceres, (2008) en el Periódico La Hora.

“(...) el modo de vida de los miembros de cualquier sociedad humana particular, que se manifiesta en sus hábitos de acción y de pensamiento aprendidos. Tales hábitos son compartidos por muchos individuos en el seno de la sociedad. Los productos de la actividad mental y física de los miembros de la sociedad, si forman parte de la vida diaria, también forman parte de la cultura”.

La cultura nace pues desde el seno de los hogares y se manifiesta ante los demás individuos o grupos sociales, formando parte de su ser. Dichas conductas, saberes o caprichos se convierten con el tiempo en costumbres.

#### b. Marco de Contexto Departamental

El departamento de Escuintla está ubicado en la Región V (Central) del país. Limita al norte con los departamentos de Chimaltenango, Sacatepéquez y Guatemala, al este con el departamento de Santa Rosa, al oeste con el departamento de Suchitepéquez y al sur con el Océano Pacífico. Ocupa una superficie aproximada de 4,384 km<sup>2</sup> y su cabecera departamental, Escuintla, se ubica aproximadamente a 347 metros sobre el nivel del mar. En 2010, a lo largo de sus 14 municipios vivían poco más de 685 mil personas. Se estima que un 50% de sus habitantes vive en áreas rurales. Además, según proyecciones de población, el 51% de los habitantes son mujeres. La densidad poblacional es de 156 hab. /km<sup>2</sup>, en el 2010 el 7% de la población es indígena, distribuidos de la siguiente manera: K'iche' 1.9%, Poqoman 1.5%, Kaqchikel 1.3% y otros 1.7%; En 2012 la edad mediana del departamento fue de 20 años, mayor al promedio nacional que fue de 17 años.

Según las proyecciones de población del departamento de Escuintla para 2012, los dos municipios con mayor cantidad de población son: Escuintla y Santa Lucía Cotzumalguapa; mientras que el municipio con menor población es: San Vicente Pacaya.

#### c. Marco de Contexto Municipal

Santa Lucía Cotzumalguapa se encuentra ubicada en el sur del departamento de Escuintla, limita al este con los municipios de Siquinalá, al sur con el municipio de La Gomera y Nueva Concepción, al oeste con el municipio de La Nueva Concepción del departamento de Escuintla y Patulul del departamento

de Suchitepéquez y al norte con el municipio de San Pedro Yepocapa del departamento de Chimaltenango; con una altitud de 115.82 msnm hasta el año 2017 estaba conformada por 124,515 habitantes. Tiene una extensión territorial de 454.59 km<sup>2</sup>. Dista a 90 km de la ciudad capital y 32 km de la cabecera departamental, sus coordenadas geográficas son latitud Norte 14°19'54'' y longitud Oeste 91°01'30''.

El municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, está compuesto por 1 centro urbano, 41 colonias, 6 aldeas, 13 caseríos, 3 parcelamientos, 4 microparcelamientos, 60 fincas, 6 guardianías, 1 ranchería y 14 haciendas. La población se encuentra distribuida de la manera siguiente: el 90 % es no indígena y el 10% indígena, estos últimos tienden a perder sus costumbres y prácticas de la cultura maya por el proceso de ligamiento entre la cultura local.

#### d. Marco de Contexto Local

Al sur del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, se localiza la comunidad de aldea Bethania, se toma la carretera al Cerro Colorado hasta llegar al río Pantaleón en el km 104, dista a 26 km de la cabecera municipal; su población no sobrepasa los 1,000 habitantes conformada por 80 familias. Se encuentra en un área comercial de la agroindustria azucarera, su cultivo principal es la siembra de la caña de azúcar. Su población está formada por el 90% de ladinos y el 10% indígenas. En la comunidad hay personas profesionales: maestros, peritos, bachilleres, agrónomos, enfermeros; los hay de oficio: ganaderos, modistas, agricultores, mecánicos, soldadores, electricistas, carpinteros. Se practican dos creencias religiosas: la católica y evangélica.

La población en su mayoría es pobre, lo que presenta un problema en el factor salud, siendo las enfermedades gastrointestinales la causa de morbilidad en los niños menores de cinco años, se presenta un cuadro de desnutrición en los niños y adolescentes de ésta comunidad.

Toda persona se comunica a través de dialogo, utilizando el idioma materno o predominante en el país, Guatemala está reconocida a nivel mundial que su idioma oficial es el idioma español, sin tomar en consideración que hay otros

idiomas predominantes en el área. El individuo utiliza los medios de comunicación para transmitir su cultura, ideologías, arte, música y un sinnúmero de saberes.

Los medios de comunicación utilizados en el territorio nacional son la televisión, y los medios escritos, que tienen una gran influencia en las masas sobre todo en las conductas de las personas. Hay medios de comunicación que hablan de multiculturalidad en interculturalidad, ruidosos, amarillistas, democráticos, analíticos y políticos.

Como actores principales en la comunidad tenemos:

Autoridades municipales:

- Alcalde comunitario a través del Consejo Comunitario de Desarrollo
- Líderes religiosos
- ONG's
- Universidades
- Fundazucar
- Comité de padres de familia

## C. Marco de Políticas Educativas Nacionales

### a. Principios

La educación en Guatemala se fundamenta en los siguientes principios

1. Es un derecho inherente a la persona humana y una obligación del Estado.
2. En el respeto o la dignidad de la persona humana y el cumplimiento efectivo de los Derechos Humanos.
3. Tiene al educando como centro y sujeto del proceso educativo.
4. Está orientada al desarrollo y perfeccionamiento integral del ser humano a través de un proceso permanente, gradual y progresivo.
5. En ser un instrumento que coadyuva a la conformación de una sociedad justa y democrática.
6. Se define y se realiza en un entorno multilingüe, multiétnico y pluricultural en función de las comunidades que la conforman.
7. Es un proceso científico, humanístico, crítico, dinámico, participativo y transformador.

## b. Principios de acción

1. **Transparencia:**  
Cumplir y fortalecer mecanismos de rendición de cuentas de manera oportuna y permanente de las acciones y procesos del Ministerio de Educación.
2. **Inclusión:**  
Facilitar el acceso de la población a los servicios educativos sin distinción alguna y que responda a la diversidad cultural, étnica, de género, geográfica y de habilidades especiales.
3. **Diálogo y participación social:**  
Generar la corresponsabilidad mediante procesos democráticos de la comunidad, los pueblos y de los distintos sectores de la sociedad.
4. **Pertinencia lingüística y cultural:**  
Responder a las características lingüísticas y culturales de los pueblos mediante los servicios educativos.
5. **Multiculturalidad e interculturalidad:**  
Respetar la diversidad de pueblos y asegurar a través del Sistema Educativo Nacional, el desarrollo de aprendizajes para una convivencia armónica en la sociedad.
6. **Educación como un derecho:**  
Garantizar educación con calidad para todos los habitantes y en respuesta a los principios de obligatoriedad y gratuidad, para el logro de una vida plena.
7. **Equidad e igualdad:**  
Posibilitar que la población, especialmente los grupos más vulnerables y tradicionalmente excluidos, tengan acceso a los servicios educativos y con calidad.

## c. Líneas estratégicas

1. Igualdad de oportunidades para todos.
2. Modernización del sistema educativo.
3. Educación de calidad para todos.
4. Escuelas dignas y equipadas.
5. Tecnología educativa al alcance de los más pobres.
6. Educación como un derecho irrenunciable.
7. Compromiso y participación de todos como soporte para la mejora de la educación.
8. Atención a los niños y jóvenes fuera del sistema como un sector clave para el desarrollo del país.

## d. Políticas

1. **Cobertura**  
Garantizar el acceso, permanencia y egreso efectivo de la niñez y la juventud sin discriminación, a todos los niveles educativos y subsistemas escolar y extraescolar.
2. **Calidad**  
Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante.
3. **Modelo de gestión**  
Fortalecimiento sistemático de los mecanismos de efectividad y transparencia en el sistema educativo nacional.
4. **Recurso Humano**  
Fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del Sistema Educativo Nacional.
5. **Aumento de la inversión educativa**

Incremento de la asignación presupuestaria a la Educación hasta alcanzar lo que establece el Artículo 102 de la Ley de Educación Nacional, (7% del producto interno bruto)

6. Equidad  
Garantizar la educación con calidad que demandan las personas que conforman los cuatro pueblos, especialmente los grupos más vulnerables, reconociendo su contexto y el mundo actual.
7. Fortalecimiento Institucional y descentralización  
Fortalecer la institucionalidad del sistema educativo nacional y la participación desde el ámbito local para garantizar la calidad, cobertura y pertinencia social, cultural y lingüística en todos los niveles con equidad, transparencia y visión de largo plazo.

#### e. Ejes prioritarios

1. Cobertura:  
La niñez y juventud tienen, sin distinción alguna, fácil acceso a programas escolares y extraescolares, pertinentes cultural y lingüísticamente.
2. Calidad, Equidad e Inclusión:  
La niñez y la juventud participan en programas de calidad y equidad con pertinencia cultural y lingüística.
3. Modalidades diversas de entrega escolar y extraescolar:  
Los niños, jóvenes y adultos excluidos del Sistema Educativo Nacional son atendidos con una oferta educativa con pertinencia lingüística y cultural.
4. Espacios dignos y saludables para el aprendizaje:  
En los centros educativos oficiales del Sistema Educativo Nacional se han mejorado las condiciones de nutrición en la niñez, la infraestructura y las tecnologías en los centros educativos oficiales del Sistema.
5. Gestión Institucional (transparente y participativo):  
El Ministerio de Educación realiza una gestión eficiente y desconcentrada para lograr la descentralización con criterios lingüísticos y culturales.

##### 1.1.4 Selección del entorno educativo a intervenir

El entorno educativo seleccionado para la implementación del Proyecto de Mejoramiento Educativo iniciará en la Escuela Oficial Rural Mixta de Aldea Bethania, en primer grado del nivel primario en el área de Comunicación y Lenguaje 1, Lengua Materna.

## 1.2 Análisis situacional

### 1.2.1 Identificación de problemas del entorno educativo intervenir

Listado de problemas:

1. Mejorar el aprendizaje de las matemáticas
2. Deficiencia en la Redacción y Comprensión lectora
3. Repitencia en primer grado

4. Aplicación de las EVA en la escuela
5. Deficiencia de la Comunicación y Lenguaje 3
6. Reforzamiento del Gobierno Escolar
7. Deficiencia en Sostenibilidad ecológica
8. Deserción escolar
9. Aplicación de metodología activa en los estudiantes

#### 1.2.2 Identificación de las demandas poblacionales e institucionales

##### A. Demandas Sociales

En la comunidad educativa de la Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania se han identificado las siguientes demandas:

- Conformar la Organización de Padres de familia
- Brindar una educación de calidad
- Cada grado debe ser atendido por un solo docente
- Brindar atención a los estudiantes con problemas de aprendizaje
- Aprovechar los programas de apoyo
- Crear programas basados en la tecnología
- Terminar con los focos de contaminación
- Realizar proyectos educativos y de salubridad

##### B. Demandas Poblacionales:

Se consideran demandas poblacionales aquellas que buscan el mejoramiento de la comunidad y el bienestar para la misma:

- Eliminar focos de violencia
- Eliminar focos de drogadicción
- Aprovechar los tiempos de ocio
- Desestimar la violencia infantil

#### D. Demandas institucionales

Otra clase de demandas son las que presentan las instituciones privadas, siendo las siguientes:

- a. Demandas por cobertura: Mejorar la tasa neta de cobertura y la tasa bruta de cobertura
- b. Demandas de eficiencia: Disminuir la tasa total de fracaso escolar en las escuelas y en los diferentes niveles. Disminuir la tasa de repitencia por nivel educativo.
- c. Demandas de calidad: Optimizar el aprendizaje en la lectura. Optimizar el aprendizaje en las matemáticas. Conocer los factores que afectan el rendimiento escolar. Planificar la enseñanza basada en evidencia, para proporcionar oportunidades de aprendizaje independientemente del nivel socioeconómico de los estudiantes. Identificar las habilidades y destrezas que los estudiantes necesitan para aplicar el conocimiento adquirido e insertarse a la sociedad.
- d. Demanda de inversión: Ejecutar el presupuesto otorgado al MINEDUC en relación al presupuesto Nacional (en millones de quetzales)

Otras demandas son las que presenta MINISTERIO DE EDUCACIÓN:

1. Igualdad de oportunidades para todos.
2. Modernización del sistema educativo.
3. Educación de calidad para todos.
4. Escuelas dignas y equipadas.
5. Tecnología educativa al alcance de los más pobres.
6. Educación como un derecho irrenunciable.
7. Compromiso y participación de todos como soporte para la mejora de la educación.
8. Atención a los niños y jóvenes fuera del sistema como un sector clave para el desarrollo del país.

### 1.2.3 Identificación de actores involucrados en el entorno a intervenir

#### A. Actores directos

1. Los estudiantes
2. Padres de familia
3. Maestros
4. Personal administrativo
5. Organización de padres de familia

#### B. Actores Potenciales

Como actores principales en la comunidad tenemos:

- a. Autoridades municipales: Alcalde comunitario a través del Consejo Comunitario de Desarrollo
- b. Líderes religiosos
- c. ONG's
- d. Universidades
- e. FUNDAZUCAR
- f. Comité de padres de familia

## 1.2.4 Selección del Problema prioritario (Matriz de priorización)

Puntuación obtenida por cada problema = (A+B+C+D+E) X (F+G)

Tabla 6  
Matriz de priorización y selección del problema

PROBLEMAS	CRITERIOS					Subtotal 1 (A-E)	CRITERIOS			Subtotal 1 x Subtotal 2) TOTAL
	A - Magnitud y gravedad	B - Tendencia	C - Modificable	D - Tiempo	E - Registro		F - Interés	G - Competencia	Subtotal 2 (f-G)	
Mejorar el aprendizaje de las matemáticas	2	2	1	2	2	<b>8</b>	2	2	<b>4</b>	32
Deficiencia en la Redacción y Comprensión lectora	2	2	1	1	2	<b>9</b>	2	2	<b>4</b>	36
Repitencia en primer grado	1	1	0	1	2	<b>5</b>	1	0	<b>1</b>	5
Aplicación de las EVA en la escuela	1	2	1	1	2	<b>7</b>	1	0	<b>1</b>	7
Deficiencia de la Comunicación y Lenguaje 3	2	2	1	2	2	<b>9</b>	2	0	<b>2</b>	18
Reforzamiento del Gobierno Escolar	1	1	1	1	1	<b>5</b>	1	0	<b>1</b>	5
Deficiencia en Sostenibilidad ecológica	1	1	1	1	1	<b>5</b>	1	1	<b>1</b>	5
Deserción escolar	1	1	1	1	2	<b>6</b>	1	0	<b>1</b>	6
Aplicación de metodología activa en los estudiantes	2	2	1	2	2	<b>9</b>	2	1	<b>3</b>	27

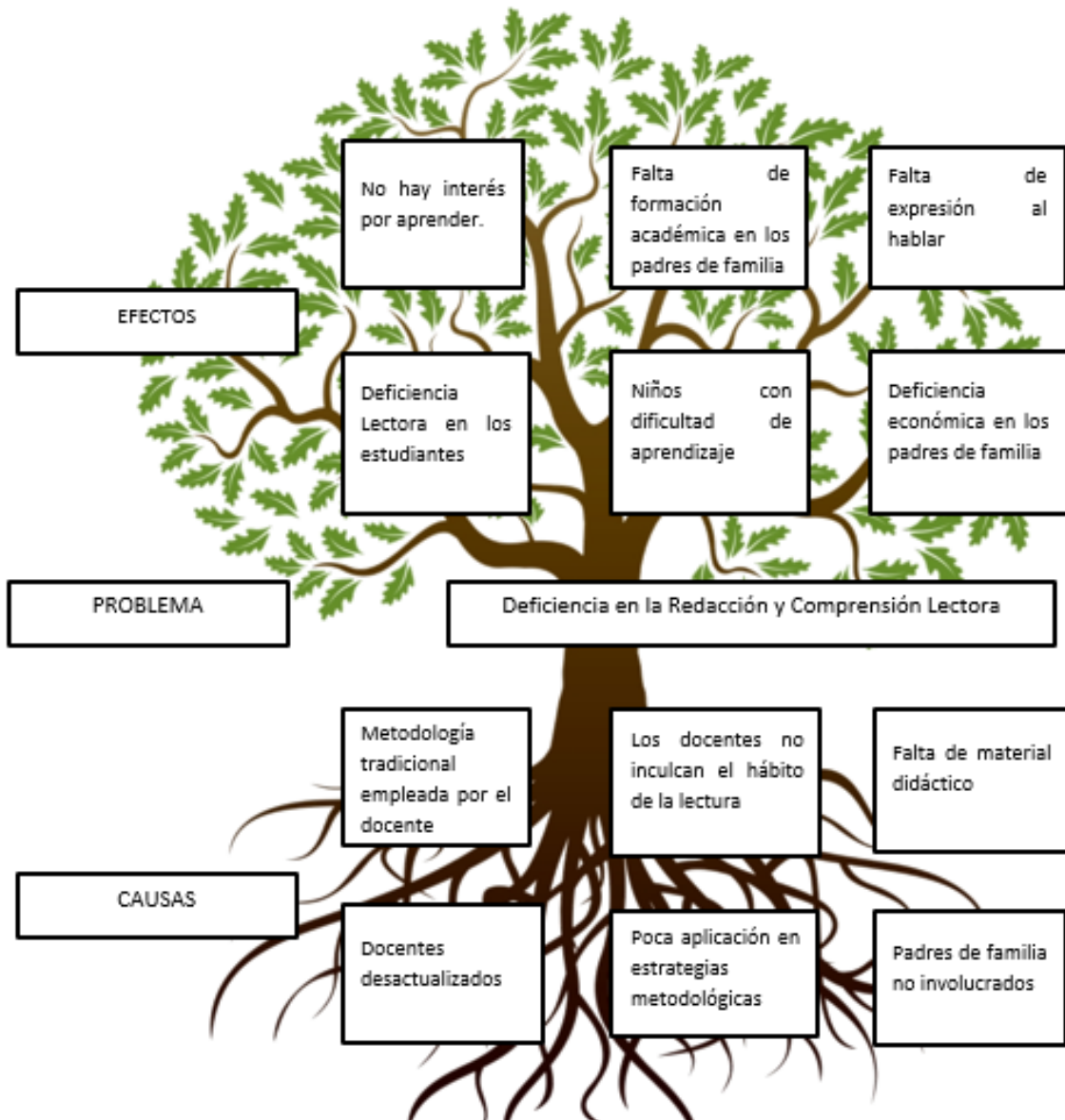
CRITERIO	ESCALA DE PuntuACIÓN		
	2 puntos	1 punto	0 punto
A Frecuencia y/o gravedad del problema	Muy frecuente o muy grave	Mediamente frecuente o grave	Poco frecuente o grave
B Tendencia del problema	En aumento	Estático	En descenso
C Posibilidad de modificar la situación	Modificable	Poco modificable	Inmodificable
D Ubicación temporal de la solución	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
E Posibilidades de registro	Fácil registro	Difícil registro	Muy difícil registro
F Interés en solucionar el problema	Alto	Poco	No hay interés
G Accesibilidad o ámbito de competencia	Competencia del estudiante	El estudiante puede intervenir, pero no es de su absoluta competencia	No es competencia del estudiante

1.2.5 Análisis de Problemas (Árbol de problemas)

1.2.6 Selección del Problema a intervenir

Deficiencia en la Redacción y Comprensión Lectora

Figura 1  
Árbol de problemas



Fuente: Diseño propio 2019

### 1.3 Análisis estratégico

Tomando como problema de la Deficiencia de la lectoescritura en los estudiantes de primero primaria, se analiza a través el mismo a través de las técnicas del DAFO y MINIMAX, dando origen a las líneas de acción donde saldrán los posibles proyectos a ejecutar, tomándose uno de ellos para su ejecución.

El análisis enlaza varias de las necesidades encontradas en los indicadores del establecimiento educativo identificados por medio del diagnóstico realizado, originando la técnica del DAFO, con el objeto de identificar y analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del problema, también se vincularon las necesidades unas con otras por medio de la técnica MINIMAX, para descubrir las soluciones al problema maximizando las fortalezas y oportunidades y de esa forma minimizar las debilidades y amenazas.

#### 1.3.1 Análisis del Problema seleccionado DAFO

Esta técnica permite analizar los factores internos con los externos, positivos y negativos del problema principal. Tal es el caso se identifica el problema la Deficiencia de la lectoescritura en los estudiantes de primero primaria por falta de técnicas o estrategias que motiven al estudiante.

#### Cuadro de Análisis del problema seleccionado DAFO

*Tabla 7*  
*Técnica de selección DAFO*

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación sobre lectura y escritura</li> <li>• Programa Nacional Leamos Juntos</li> <li>• Profesor PADEP/D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres de familia no comprometidos en la educación</li> <li>• Padres de familia con bajo grado académico</li> <li>• Desintegración en las familias</li> <li>• Inasistencias regulares a la escuela</li> <li>• Recursos económicos fuera del alcance familiar</li> <li>• No hay hábito de lectura en el hogar</li> <li>• No hay OPF</li> </ul>

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca escolar</li> <li>• Libros de texto escolares</li> <li>• Apoyo institucional</li> <li>• Buen clima en el establecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela Multigrado</li> <li>• Docentes no capacitados</li> <li>• Educación tradicional</li> <li>• Deficiencia en la comprensión lectora</li> <li>• Mala redacción</li> <li>• Mala ortografía</li> <li>• Falta de tecnología en la escuela</li> <li>• Comisiones diversas que el docente tiene a cargo</li> </ul>

Fuente: Diseño propio 2019

### 1.3.2 Relación de Fortalezas-Debilidades, Oportunidades-Amenazas

#### Técnica MINIMAX

La técnica de la matriz del MINIMAX, permite comparar cada una de las vinculaciones o relaciones que existen entre las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades encontradas en el centro educativo para maximizar los aspectos positivos, minimizando los negativos. Así también detectar las líneas de acción, originando con ello los posibles proyectos del cual será seleccionado para el PME.

#### Cuadro o tabla de MINIMAX Vinculaciones

*Tabla 8*

*Técnica MINIMAX vinculaciones*

OPORTUNIDADES EXTERNAS POSITIVAS	AMENAZAS EXTERNAS NEGATIVAS
ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA F-A
F1. Biblioteca escolar	F1. Biblioteca escolar
O2. Programa Nacional Leamos Juntos	A6. No hay hábito de lectura en el hogar
F2. Libros de texto escolares	F2. Libros de texto escolares
O1. Capacitación sobre lectura y escritura	A1. Padres de familia no comprometidos en la educación
F3. Apoyo institucional	A2. Padres de familia con bajo grado académico
O3. Profesor PADEP/D	F3. Apoyo institucional
F4. Buen clima en el establecimiento	A5. Recursos económicos fuera del alcance familiar
	A7. No hay OPF
	F4. Buen clima en el establecimiento
	A3. Desintegración en las familias
	A4. Inasistencias regulares a la escuela

ESTRATEGIA D-O	ESTRATEGIA D-A
D1. Escuela Multigrado	D1. Escuela Multigrado
O1. Capacitación sobre lectura y escritura	A4. Inasistencias regulares a la escuela
D2. Docentes no capacitados	D2. Docentes no capacitados
O3. Profesor PADEP/D	A5. Recursos económicos fuera del alcance familiar
D3. Educación tradicional	A1. Padres de familia no comprometidos en la educación
O1. Capacitación sobre lectura y escritura	D3. Educación tradicional
D4. Deficiencia en la comprensión lectora	A5. Recursos económicos fuera del alcance familiar
O2. Programa Nacional Leamos Juntos	A6. No hay hábito de lectura en el hogar
D5. Mala redacción	D4. Deficiencia en la comprensión lectora
O2. Programa Nacional Leamos Juntos	A6. No hay hábito de lectura en el hogar
D6. Mala ortografía	D5. Mala redacción
O2. Programa Nacional Leamos Juntos	A6. No hay hábito de lectura en el hogar
D7. Falta de tecnología en la escuela	D6. Mala ortografía
O3. Profesor PADEP/D	A6. No hay hábito de lectura en el hogar
D8. Comisiones diversas que el docente tiene a cargo	D7. Falta de tecnología en la escuela
O3. Profesor PADEP/D	A7. No hay OPF
	D8. Comisiones diversas que el docente tiene a cargo

Fuente: Diseño propio 2019

### A. Análisis de la vinculación estratégica

Se presentan las vinculaciones entre los factores externos e internos que son parte del entorno educativo, para ello se utiliza la técnica MINIMAX, con el propósito de relacionar en el primer cuadrante las fortalezas y las oportunidades, en el segundo cuadrante las fortalezas y las amenazas, en el tercer cuadrante las debilidades y las oportunidades y en el cuarto cuadrante las debilidades y amenazas, detectando en este análisis las líneas de acción que mostraran los posibles proyectos para la solución del problema.

#### a) Primera vinculación, análisis estratégico de fortalezas con oportunidades

El establecimiento cuenta con biblioteca escolar, lo cual con una buena organización se puede trabajar los problemas de lectura y escritura utilizando los libros a través de un compromiso firmado y sellado. Si se aprovecha el hecho de que el establecimiento posee la biblioteca escolar, conformada de

una gran variedad de libros, a través del aporte del MINEDUC. Y el Banco de Desarrollo Mundial para fomentar el hábito de la lectura.

Las instalaciones del Centro Escolar son amplias y son aprovechadas para ser ambientadas, para brindar salones de clase con un clima letrado que fomente al estudiante el gusto por la lectura.

El personal administrativo del establecimiento valora la labor y capacidad del docente, por medio del acompañamiento pedagógico en apoyo a la realización de las acciones que se desarrollen en beneficio de los estudiantes.

El Ministerio de Educación, brinda apoyo a los docentes, para alcanzar las competencias en lectura, ofreciendo al magisterio nacional programas educativos como herramientas.

El establecimiento cubre los seis grados del nivel primario, con una modalidad gradada atendidos por tres docentes, dos en cada sección.

Se concluye entonces que la línea de acción será el fortalecimiento del hábito de la lectura con el uso de los libros de la biblioteca escolar. Así también, Proponer herramientas a los docentes, para brindar aulas letradas para fomentar el gusto por la lectura.

b) Segunda vinculación, análisis estratégico fortalezas con amenazas

En el establecimiento los estudiantes tienen a disposición una variedad de libros dentro de la biblioteca escolar para ser utilizados para fomentar el hábito de la lectura, adquiriendo con ello la comprensión lectora, enriquecer su vocabulario.

Comprometer a los padres de familia a aprovechar los recursos con que cuenta el establecimiento, como los libros de la biblioteca escolar.

Por parte de la dirección del establecimiento se cuenta con el apoyo en la realización de actividades que involucren a los padres de familia en las estrategias de lectura.

Aunque las familias son de escasos recursos y el establecimiento no cuenta con la Organización de Padres de Familia OPF. Para el beneficio de los programas de apoyo, reciben productos para alimentación escolar como ayuda del MINEDUC.

Se concluye entonces que la línea de acción será implementar estrategias de lectura que involucre a los padres de familia, a fomentar el gusto por la lectura en los estudiantes. Así también mejorar el nivel académico de los padres de familia a través de la Alfabetización.

c) Tercera vinculación, análisis estratégico debilidades con oportunidades

El establecimiento de Aldea Bethania, es una escuela que atiende los seis grados del nivel primario, pero a pesar que está catalogada como escuela gradada, los docentes atienden dos grados cada uno, por lo que no están capacitados para brindar una educación que involucre estrategias para lograr la competencia de la lectura y escritura en los estudiantes. Todo esto conlleva a la deficiencia de la comprensión lectora, para ello el Programa Nacional Leamos juntos, brinda estrategias para ser implementado en los salones de clase.

La ubicación del establecimiento se encuentra aislada de la urbanización, esto complica el uso de la Tecnología en el aula, pero cuenta con la oportunidad de la Profesionalización Docente PADEP, impartida por la Universidad San Carlos de Guatemala, que beneficia a los docentes preparándolos con herramientas en el curso de las TICs. Facilitando la implementación de la misma en las escuelas.

Concluyendo con el análisis se tiene que la línea de acción será: Capacitar los docentes con estrategias para brindar un aprendizaje para la atención de escuela multigrado. Como también la Construcción de técnicas para la comprensión lectora vinculando el programa de lectura “Leamos Juntos”.

d) Cuarta vinculación, análisis estratégico debilidades con amenazas Dentro de lo negativo el establecimiento se enfrenta con el problema de la inasistencia de los estudiantes, debido a que solo tres docentes atienden a la población estudiantil para brindar una educación de calidad.

Se requiere el compromiso de toda la comunidad educativa, la preparación de los docentes, la participación de los padres de familia, el uso de nuevas técnicas y metodologías que contrarresten y minimicen las debilidades y amenazas, potencializando las oportunidades y fortalezas.

Se concluye que la línea de acción será implementar la escuela de Padres para apoyar y fortalecer la educación junto a los docentes. También proporcionar a los docentes el uso de técnicas y metodologías que fortalezcan la comprensión lectora.

### 1.3.3 Identificación de Líneas de Acción Estratégica -LAE-

De acuerdo al análisis efectuado por medio de las vinculaciones en la técnica el MINIMAX, se presentan cinco líneas de acción, como posibles proyectos.

- a. Fortalecimiento del hábito de la lectura con el uso de la Biblioteca escolar.
- b. Facilitar herramientas a los docentes, para fomentar el hábito de la lectura, por medio de aulas letradas.
- c. Implementación de la Tecnología de la información y comunicación TICs como medio para impulsar el hábito de la lectura.
- d. Implementar estrategias de lectura que involucre a los padres de familia, a fomentar el hábito de la lectura en los estudiantes.
- e. Proporcionar a los docentes el uso de técnicas y metodologías que fortalezcan la comprensión lectora.

### 1.3.4 Identificación de posibles proyectos

#### A. Primera línea de acción

Fortalecimiento del hábito de la lectura con el uso de la Biblioteca escolar.

- a) Generar estrategias de lectura por medio del Programa Nacional “Leamos Juntos”
- b) Implementar la biblioteca escolar para disponer de una variedad de libros de lectura.

#### B. Segunda línea de acción

Facilitar herramientas a los docentes, para fomentar el hábito de la lectura, por medio de aulas letradas.

- a) Implementar los rincones de lectura en las aulas.
- b) Incentivar a los docentes sobre la importancia de brindar ambientes letrados en los salones de clases.
- c) Implementar técnicas y estrategias para la lectoescritura en primer grado para evitar la repitencia.

#### C. Tercera línea de acción

Implementación de la Tecnología de la información y comunicación TICs. como medio para impulsar el hábito de la lectura.

- a) Implementación de una sala de computación para uso educativo.
- b) Diseñar momentos de lectura haciendo uso de los medios tecnológicos que esté al alcance de los estudiantes.
- c) Implementar herramientas tecnológicas en las aulas.

#### D. Cuarta línea de acción

Implementar estrategias de lectura que involucre a los padres de familia, a fomentar el hábito de la lectura en los estudiantes.

- a) Formar la escuela para padres, como apoyo al aprendizaje de los estudiantes.
- b) Gestión de programas de alfabetización para los padres de familia que nivelen la escolaridad.

#### E. Quinta línea de acción

Proporcionar a los docentes el uso de técnicas y metodologías que fortalezcan la comprensión lectora.

- a) Programar círculos de estudio con docentes.
- b) Implementación de periódicos murales.





## 1.4.2 Plan de actividades por fases

Tabla 10  
Planificación por fases

**PLAN DE ACTIVIDADES**

PME. ““La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras en los estudiantes de primer grado”

Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania

No.	FASES Y FECHAS	ACTIVIDADES (TAREAS)	SUB TAREAS	RESPONSABLE	RECURSOS FINANCIEROS
A	<b>FASE DE INICIO 01-31 DE NOVIEMBRE 2019</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a los docentes para darles a conocer el proyecto a llevar a cabo en el establecimiento, donde se explicará el objetivo de la realización del Proyecto de Mejoramiento Educativo</li>   <li>• Gestión del apoyo para el acompañamiento y facilitación a la institución, del lugar para la implementación del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar solicitudes a los patrocinadores.</li> <li>• Distribuir las solicitudes a los patrocinadores.</li> <li>• Visita a los patrocinadores para escuchar respuestas de la petición.</li> <li>• Solicitar al Supervisor de Educación la autorización de la implementación del PME en el establecimiento</li> <li>• Solicitar a Dirección el lugar para la implementación del proyecto.</li> <li>• Realizar listado de materiales que se utilizarán para la implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docente del PME</li>   <li>• Director del plantel</li> </ul>	<b>Q. 50.00</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar apoyo de los docentes del establecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar el equipo de docentes que apoyarán el proyecto.</li> </ul>		
B	<b>FASE DE PLANIFICACION DEL 5 -20 DICIEMBRE 2019</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos para cubrir las necesidades del proyecto.</li> <li>• Organización con estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad para la ejecución del proyecto.</li> <li>• Empoderamiento de los recursos</li> </ul>			
C	<b>FASE DE EJECUCIÓN FEBRERO A ABRIL DE 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunir a la comunidad educativa para darles a conocer el propósito del proyecto y el objetivo del mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar el equipo de docentes que apoyarán el proyecto, para formar parte del mismo.</li> <li>• Socialización del proyecto con el equipo de integrantes de apoyo, por medio de una reunión para dar a conocer las actividades que se tienen calendarizadas.</li> </ul>		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios prestados por los patrocinadores, de apoyo logístico y económico para la realización de las actividades del proyecto.</li> <li>• Contactar a las posibles instituciones que podrían apoyar el proyecto, tanto en recursos como en logística del proyecto.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión del apoyo para el acompañamiento y ubicación del área para la implementación del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las solicitudes a los posibles tutores, pidiendo colaboración en recursos, o financiamiento del proyecto, dándolo a conocer para contar con el apoyo.</li> <li>• Distribuir las solicitudes a los patrocinadores, junto al equipo de apoyo, para hacer entrega de las mismas o pedir audiencia para hacerlo personalmente.</li> <li>• Visita a los patrocinadores para escuchar respuestas de la petición. Puede realizarse personalmente o por vía telefónica en las fechas establecidas.</li> <li>• Solicitud a la Dirección del establecimiento para la asignación del lugar donde se localizará la radio escolar.</li> <li>• Realizar listado de los materiales necesarios para implementar PME</li> <li>• Selección de Ristras a mostrar en el proceso de la lectoescritura</li> </ul>		
--	--	--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar los recursos educativos que se deben trabajar con los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de los cubos o dados didácticos</li> <li>• Proporcionar material para el trazo de las letras</li> <li>• Crear material visual para la lectoescritura</li> <li>• Capacitar a docentes para el manejo y manipulación de los materiales.</li> <li>• Incentivar y fomentar el hábito de la lectoescritura</li> </ul>		
D	<b>FASE DE MONITOREO DE FEBRERO- ABRIL 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención sobre la aplicación del diagrama de Gantt, para calendarizar las actividades por fecha y mantener un control en la ejecución.</li> <li>• Elaboración de registros para evaluar el avance en los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo del equipo de trabajo para verificación del cumplimiento de las actividades.</li> <li>• Iluminación del área conjuntamente con el equipo de apoyo para verificar los resultados del proyecto.</li> <li>• Elaborar registros de cada actividad del proyecto.</li> </ul>		
E	<b>FASE DE EVALUACION DE FEBRERO – ABRIL DE 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación final del proyecto por medio de la verificación del cumplimiento de las actividades previstas en cada fase del plan de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar técnicas de evaluación para verificación de ejecución.</li> <li>• Utilización de libros de lectura disponibles en la biblioteca del establecimiento.</li> </ul>		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una rúbrica donde se registre el avance de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observar el diagnóstico de aprestamiento empleado por el MINEDUC</li> <li>Registrar el avance de los estudiantes</li> </ul>		
F	<b>CIERRE DEL PROYECTO PLAN DE DIVULGACIÓN ABRIL-MAYO 2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de Plan de divulgación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud a las autoridades sociales y religiosas para la divulgación del PME</li> <li>Preparar un acto para entrega del proyecto, invitando a las autoridades educativas de la región y autoridades de PADEP/D.</li> <li>Entrega del informe final.</li> </ul>		

### 1.4.3 Plan de Monitoreo

PME. “La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras en los estudiantes de primer grado” Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania.

Tabla 11  
Plan de monitoreo

No.	INDICADORES	SITUACION INICIAL %			SITUACION FINAL %
1	<b>MONITOREO DE INSUMOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes</li> <li>• Listado de materiales</li> </ul>	0%			
2	<b>MONITOREO DE RESULTADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de actividades</li> <li>• Equipo de apoyo</li> <li>• Lugar como localización</li> <li>• Lista de cotejo</li> </ul>	0%			
3	<b>MONITOREO DE IMPACTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización del proyecto con la comunidad educativa</li> <li>• Encuesta a la comunidad educativa</li> </ul>	0%			
4	<b>MONITOREO DE EFICIENCIA Y EFICACIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos de calidad</li> <li>• Área establecida</li> <li>• Cumplimiento del cronograma</li> </ul>	0%			
5	<b>MONITOREO DE EQUIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para la comunidad educativa.</li> <li>• Participación de padres de familia</li> </ul>	0%			

6	<b>MONITOREO DE PRESUPUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresiones de solicitudes</li> <li>• Gastos de movilidad en entrega de solicitudes</li> <li>• Gastos para los materiales de insumo</li> <li>• Gasto de logística en las reuniones con el equipo de apoyo</li> </ul>	<b>0%</b>			
7	<b>MONITOREO DE CALIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de los objetivos planteados.</li> <li>• Acatamiento de actividades según programadas.</li> <li>• Utilización de los recursos con eficiencia y eficacia.</li> <li>• Monitoreo parcial para identificar la pertinencia del proyecto.</li> </ul>	0%			
8	<b>MONITOREO DEL CRONOGRAMA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de actividades.</li> <li>• Programación de las actividades iniciales del plan.</li> </ul>	<b>0%</b>			

## 1.4.4 Plan de Evaluación

PME. “La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras en los estudiantes de primer grado” Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania

Tabla 12  
Plan de evaluación

No.	INDICADORES	Situación inicial %	Efecto %	Impacto %	Situación final %
1	<b>DE CONTEXTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rango de Edades de los estudiantes matriculados.</li> <li>• Índice de Desarrollo Humano del municipio o departamento.</li> <li>• Educación y analfabetismo</li> <li>• Índices educativos</li> </ul>				
2	<b>DE RECURSOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de estudiantes matriculados.</li> <li>• Distribución de la cantidad de alumnos por grados o niveles.</li> <li>• Cantidad de docentes y su distribución por grados o niveles.</li> <li>• Relación alumno/docente.</li> </ul>				
3	<b>DE PROCESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia de los alumnos.</li> <li>• Porcentaje de cumplimiento de días de clase.</li> <li>• Idioma utilizado como medio de enseñanza.</li> <li>• Disponibilidad de textos y materiales.</li> <li>• Organización de los padres de familia.</li> </ul>				

4	<p><b>DE RESULTADOS (DE ESCOLARIZACION)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolarización a edad temprana.</li> <li>• Escolarización por edades.</li> <li>• Proporción de los alumnos de siete años inscritos en primaria.</li> <li>• Sobre edad.</li> <li>• Tasa de Promoción Anual.</li> <li>• Fracaso escolar</li> <li>• Conservación de la matrícula.</li> <li>• Finalización de nivel.</li> <li>• Repitencia por grado.</li> <li>• Deserción por grado.</li> </ul>				
5	<p><b>DE RESULTADOS DE APRENDIZAJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de promoción: Primer Grado Primaria (1º)</li> <li>• Resultados de Lectura: 1º grado)</li> <li>• Resultados de diagnóstico en los estudiantes de 1º grado</li> </ul>				
6	<p><b>DE PRESUPUESTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• impresora</li> <li>• USB</li> <li>• Impresiones</li> <li>• Rotuladores</li> <li>• Cartulinas</li> <li>• Papel Ariel</li> <li>• Pegamento</li> <li>• Plástico Contac</li> </ul>				

7	<p><b>DE CALIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño de los objetivos planteados.</li> <li>• Acatamiento de actividades según programadas.</li> <li>• Utilización de los recursos con eficiencia y eficacia.</li> <li>• Monitoreo parcial para identificar la pertinencia del proyecto.</li> </ul>				
8	<p><b>DE IMPACTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización del proyecto con la comunidad educativa</li> <li>• Encuesta a la comunidad educativa</li> </ul>				
9	<p><b>DE EFICACIA Y EFICIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos de calidad</li> <li>• Área establecida</li> <li>• Cumplimiento del cronograma</li> </ul>				

## 1.4.5 Presupuesto del Proyecto

## Presupuesto del proyecto de mejoramiento educativo

Tabla 13  
Presupuesto del proyecto de mejoramiento educativo

RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
• Impresiones	500	0.25	125.00
• Papel Ariel Cover	36	3.00	108.00
• Cartón Chip	10	17.00	170.00
• Cartulina	36	1.50	54.00
• Marcadores	12	5.00	60.00
• Pegamento	1	35.00	35.00
• Papel adhesivo	5	15.00	75.00
• Láminas de papel duroport	6	25.00	15.00
• Cubos de madera	50	0.50	25.00
• USB	1	90.00	90.00
• Bombillos	4	25.00	100.0
• Plafonera	4	10.00	40.00
• Cable calibre 12	20	12.00	240.00
			<b>Q.1,137.00</b>
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Guía Procesos de análisis Estratégico en los PME. (2019)

## Resumen de presupuesto del proyecto

Tabla 14  
Resumen de presupuesto

TIPO DE RECURSO	CANTIDAD/TIEMPO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
MATERIALES			Q.1,137.00
HUMANOS			
• Transporte	½	Q.150.00	Q.150.00
• Electricista	½	Q.75.00	Q.75.00
INSTITUCIONALES			
Internet	1 mes	Q.1260.00	Q.260.00
TOTAL			Q.1,622.00

---

Fuente: Guía Procesos de análisis Estratégico en los PME. (2019)

## CAPITULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1 Marco Organizacional

##### 2.1.1 Marco Epistemológico

Para conocer a fondo la institución se realizó una investigación de campo para obtener la información del centro educativo, según acta número uno del libro de actas número uno de mil novecientos setenta y seis donde menciona que el inmueble de la escuela fue donado por el señor Pedro Santos González, legítimo propietario, para que en él se construyera una escuela que beneficiara a la niñez. Esta donación se dio a cabo en el año 1960, se hace mención al señor José Abascal por haber llevado a cabo la construcción de las primeras aulas de la escuela que aún se conservan, construidas con paredes de block y techo de lámina tipo duralita. El primer maestro fue el ahora periodista Jorge Luis Rivas Ríos, quien toma el cargo en el año 1976 siendo supervisado por el profesor Miguel Alfonso Avila, quien era el Supervisor Técnico de Educación. No teniendo otros documentos que avalen los cambios que presenta el establecimiento se tuvo testimonios verbales de las construcciones de los otros módulos de la escuela.

Los indicadores que presenta la institución se obtuvo de la Ficha Escolar que proporciona el Ministerio de Educación, en el siguiente enlace <http://estadistica.mineduc.gob.gt/fichaescolar/> en ella se puede ver los avances, necesidades y problemas educativos desde el año 2015 al 2019 como: la información del establecimiento, matrícula histórica, indicadores de eficiencia interna, repitencia, retención, deserción, promoción, no promoción, éxito, fracaso, conservación, atención bilingüe, necesidades especiales, pruebas estandarizadas, atención docente y programas de apoyo.

Para la estadística que maneja el establecimiento, se tomó información del Sistema de Recursos Educativos <https://sire.mineduc.gob.gt/SREW/> en ella se

investigó la matrícula que se trabaja en el establecimiento, estudiantes fuera del rango de edad, con problemas de aprendizaje y cantidad de docentes que atiende el nivel primario.

Para relacionarnos en el ámbito de la institución, debemos adentrarnos de lleno y conocer las necesidades que la misma presenta, no basta con la información general que nos brinda el portal del MINEDUC, como nos dice el PADEP/D (2018), en el documento del curso Investigación aplicada a la educación, segunda parte:

Puede decirse que los datos anteriores corresponden a la información básica de cualquier centro de estudios, sin embargo; de todos es sabido que de ella depende conocer en plenitud a una comunidad educativa. Debe acotarse que, si bien el MINEDUC ofrece la ficha escolar como fuente de información, para quienes hacemos educación en el país se convierte en más que eso; puesto que provee elementos que permiten afinar nuestros sentidos en cuanto al desarrollo y situación actual de la educación del país. (p. 10).

Lo anterior nos sugiere conocer a fondo, la situación del establecimiento, sus fortalezas y debilidades o de cómo mejorar los indicadores que reflejan a nivel regional y nacional, Asimismo, en estos documentos del CNB de pre primaria (MINEDUC, 2008, p. 17) y CNB de primaria (MINEDUC, 2007, p. 17) al definir el Nuevo currículum les da bases teóricas para orientar su camino, mencionándoles tres autores teóricos que ustedes pueden buscar y profundizar en su pensamiento, como lo son Viillalever, Palomino, Ausubel:

En un enfoque que ve a la persona humana como ser social que se transforma y se valoriza cuando se proyecta y participa en la construcción del bienestar de otros y otras, la educación se orienta hacia la formación integral de la misma y al desarrollo de sus responsabilidades sociales, respetando las diferencias individuales y atendiendo las necesidades educativas especiales. Parte del criterio que la formación de la persona humana se construye en interacción con sus semejantes durante el intercambio social y el desarrollo cultural. (Villalever:1997 p. 2).

Todo lo anterior conduce a una concepción del aprendizaje como un proceso de elaboración, en el sentido de que el alumno selecciona, organiza y transforma la información que recibe, estableciendo relaciones entre dicha información y sus ideas o conocimientos previos que lo conducen, necesariamente, a generar cambios en el significado de la experiencia (Palomino: 2007:2).

Aprender, entonces, quiere decir que los y las estudiantes atribuyen al objeto de aprendizaje un significado que se constituye en una representación mental que se

traduce en imágenes o proposiciones verbales, o bien elaboran una especie de teoría o modelo mental como marco explicativo a dicho conocimiento. (Ausubel: 1983:37)

Esto permite desarrollar en los y las estudiantes habilidades y destrezas en el manejo de información y en las diferentes formas de hacer cosas; fomentar actitudes y vivenciar valores, es decir, competencias que integran el saber ser, el saber hacer y estar consciente de por qué o para qué se hace, respetando siempre las diferencias individuales. (p. 17).

Para evidenciar esto, tomemos uno de esos tres autores que se mencionan en el CNB, por ejemplo, Ausubel.

David Ausubel, es considerado, junto con Jean Piaget y Lev Vigotsky uno de los tres teóricos del constructivismo.

Al respecto de Ausubel, Rivera J. (2004) plantea que:

El creador de la teoría del aprendizaje significativo es David Paul Ausubel. Uno de los conceptos fundamentales en el moderno constructivismo, la teoría en referencia, responde a la concepción cognitiva del aprendizaje, según la cual éste tiene lugar cuando las personas interactúan con su entorno tratando de dar sentido al mundo que perciben.

Al proceso mediante el cual se construyen las representaciones personales significativas y que poseen sentido de un objeto, situación o representación de la realidad, se le conoce como aprendizaje. (p. 47).

Blanché (1987) expone un uso especial a la Epistemología, algo que nos interesa en esta oportunidad, ya que nos va a servir para orientar el camino de búsqueda de información:

La “epistemología”, como la “lógica”, es un método, una disciplina, un camino o un orden que se ha de seguir para investigar, conocer y establecer cómo se genera y se valida el conocimiento científico de las ciencias, partiendo de un riguroso, crítico y reflexivo examen avalado por medio de tus sentidos físicos de las circunstancias históricas, psicológicas, sociológicas y culturales sobre la verdad, objetividad, realidad y justificación válida o inválida del conocimiento o tema que se desea conocer y profundizar, hasta establecer, confrontar y estructurar una definición intelectual clara, precisa, concisa y razonable de todo aquello que se desea conocer. (p. 7).

Por lo que se debe tener un orden estipulado para encontrar en conocimiento de lo que se quiere investigar para profundizar de forma precisa según el método que se desea emplear.

El Manual para el diseño de proyectos para la gestión educacional. Departamento de Educación. Universidad de Bio-Bio Chile (Castro & Castro, 2013), plantea que:

En consecuencia, la perspectiva epistemológica debe proporcionar los constructos teóricos que sustentarán toda acción educativa, de modo que permita comprender las razones teóricas que explican la innovación y el cambio en el aula y en la escuela.

Es por ello que al iniciar esta trayectoria de formulación de un proyecto se hace necesario recordar que no es una acción mecánica, sino que es un proceso que se sustenta en la reflexión crítica de la praxis del currículum de los maestros, y que según Carr y Kemmis, 1988, se refiere a que: “necesitamos comprender los procesos sociales mediante los cuales se produce y da por supuesta una realidad social; cómo se define y organiza el conocimiento, cómo se relaciona ese saber con la organización curricular e institucional; por qué se perciben así las cosas, cómo se produce y mantiene el orden institucional. Las explicaciones cotidianas, crean una realidad que se puede investigar explorando acciones a través de las que se produce. Por ello es necesario desarrollar una acción estratégica informada, que dé significado a la práctica; actuar en forma correcta, prudente, contextualizada”. (p. 8).

En efecto, en este segmento se debe indicar cuáles son las teorías y modelos que sustentan las nuevas posturas acerca del proceso de enseñanza y aprendizaje y cuáles son las tendencias en el desarrollo científico, tecnológico, social económico y personal de la disciplina o de las disciplinas que aborda el proyecto y su relación con los planes y programas que desarrolla la institución educativa.

Esto implica que hagamos una investigación de campo que nos permita obtener información sobre las circunstancias

1. históricas,
2. psicológicas,
3. sociológicas y
4. culturales
5. sobre la verdad, objetividad, realidad y justificación válida o inválida que explique las condiciones actuales de los indicadores escolares que averiguaron.

El Manual para el diseño de proyectos para la gestión educacional. Departamento de Educación. Universidad de Bio-Bio Chile (Castro y Castro, 2013) plantea que como parte del marco epistemológico es necesario elaborar un Marco Referencial de Entrada, que permita visualizar las perspectivas

teóricas y prácticas en que se sustenta la propuesta de este proyecto de mejoramiento educativo.

El Diccionario de la RAE nos dice que Teoría es: Serie de las leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos.

Stephen Hawking (2013), en Historia del tiempo plantea que: "una teoría es buena si satisface dos requerimientos: debe describir con precisión una extensa clase de observaciones sobre la base de un modelo que contenga solo unos cuantos elementos arbitrarios, y debe realizar predicciones concretas acerca de los resultados de futuras observaciones". (p. 25).

Bondarenko (2009), plantea que: (Pisemskaya, 2009)

La palabra teoría, desde el punto de vista etimológico, deriva del griego "observar" y tiene como raíz theós (dios, divinidad), por lo cual su significado está intrínsecamente vinculado con algo divino, superior, ideal, no cuestionable, digno de ser venerado y hasta temido. Tal vez, por eso existe tanto respeto hacia las teorías en general, y tanto miedo a enfrentarlas o criticarlas. (p. 462).

Continúa explicando Bondarenko (2009), que:

Se conocen numerosas definiciones del concepto de teoría.

Así, por ejemplo, Hernández, Fernández, y Baptista hacen un recorrido por las diferentes definiciones que se han generado de este concepto, distinguiendo entre definiciones populares y definiciones científicas.

En las primeras, se encuentran las siguientes:

- (a) una serie de ideas que una persona tiene respecto de algo,
- (b) conjunto de ideas no comprobables e incomprensibles, a veces vistas como desvinculadas de la vida cotidiana,
- (c) cualquier clase de conceptualización (ej. teoría social),
- (d) escuela de pensamiento (ej. teoría de Freud, de Skinner, de Weber), y
- (e) esquema conceptual (1998).

Todas estas definiciones, según los autores anteriormente mencionados, son creaciones basadas en creencias populares, y, por lo tanto, son a veces contradictorias o ambiguas.

Mucha gente cree que una teoría es algo intermedio entre una ley y una hipótesis: no es tan cierta como una ley, sin embargo, es más cierta que una hipótesis. Es por ello, que la creencia popular generalmente visualiza una teoría como algo para lo cual no existen pruebas contundentes. (p. 463).

En el proceso de estructuración de la Fundamentación teórica, nosotros nos vamos a decantar por las definiciones que plantean Kerlinger (1997) y

Martínez (2000). Kerlinger, en su obra *Investigación del comportamiento*: “Una teoría es un conjunto de constructos (conceptos) interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan un punto de vista sistemático de los fenómenos mediante la especificación de relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos.” (1997, p. 10).

Por otro lado, Martínez (2000), plantea que una teoría es:

...una construcción mental simbólica, verbal o icónica, de naturaleza conjetural o hipotética, que nos obliga a pensar de un modo nuevo al completar, integrar, unificar, sistematizar o interpretar un cuerpo de conocimientos que hasta el momento se consideraban incompletos, imprecisos, inconexos o intuitivos. (p.p. 87-88).

Retomando a Bondarenko (2009), nos orienta hacia la utilidad de las teorías y nos aclara porqué es importante que en el proceso de formulación y diseño del Proyecto de Mejoramiento Educativo pongamos interés en estructurar a conciencia la Fundamentación teórica:

Entre las diversas funciones que desempeña una teoría, figuran las de explicar, sistematizar, predecir e incrementar el conocimiento sobre un hecho real (Hernández, Fernández y Baptista, 1998), y de allí se deriva su utilidad, la cual consiste, precisamente, en describir, explicar, predecir el fenómeno, organizar el conocimiento o, simplemente, interpretarlo. (p. 465).

### 2.1.2 Marco Contextual Nacional

Sobre la validez de este marco, se toma en consideración el Índice Nacional de Desarrollo Humano de Guatemala, así como el Índice de Desarrollo del departamento de Escuintla, los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística –INE- 2002, documentos relacionados al contexto de la nación. Por otra parte, La Federación de Enseñanza de Andalucía (2009) al respecto del contexto plantea:

El contexto es inseparable de contribuciones activas de los individuos, sus compañeros sociales, las tradiciones sociales y los materiales que se manejan.

Como afirma Delval (2000) "La escuela no puede llegar a cumplir su misión educativa sin problematizar sobre el contexto social que la rodea, si bien ha de armonizar esta sociedad y, desde ella, seguir trabajando activamente para la mejora de la vida personal y comunitaria"

Desde este punto de vista, los contextos no han de entenderse como algo definitivamente dado, sino que se construyen dinámicamente, mutuamente, con la actividad de los participantes.

Un primer paso consiste en identificar y analizar las variables que configuran el contexto. La naturaleza de cada una de las variables y las interacciones que se den entre ellas nos indicarán hasta qué punto nuestros propósitos educativos son asequibles.

Desde la perspectiva piagetiana, el entorno se ha venido contemplando como técnica didáctica relacionada con el aprendizaje por descubrimiento. Para Piaget, el sujeto aprende por un proceso de maduración individual, a través de sus propias acciones y en interacción con la realidad. Desde esta perspectiva, todo aprendizaje es un descubrimiento del saber por parte del individuo. Es en el contexto cercano donde el alumno se pone en contacto directo con la realidad para encontrarse con la posibilidad de "descubrirla".

Estas aportaciones se van a ver completadas con las aportaciones de Vygotsky, en el sentido de considerar el aprendizaje como un proceso de reconstrucción del conocimiento producido por la interacción entre la experiencia personal del alumno y su contexto social. ...A tenor de lo anteriormente expuesto, todo planteamiento educativo ha de articularse en la estrecha relación que se establece con el entorno en el que se ubica y en el que interactúan diversos agentes educativos: la familia, los medios de comunicación, las instituciones escolares, etc.

En la escuela se establece un intenso diálogo con el entorno que se concreta en un flujo de intercambios culturales en el que la propia escuela se convierte en un agente cultural activo y, a la vez, abre sus puertas a los agentes educativos extraescolares. (p.p. 1 -2).

La segunda actividad que sugiere Castro y Castro (2013), en el Manual para el diseño de proyectos para la gestión educacional. Departamento de Educación. Universidad de Bio-Bio Chile, para la construcción del Marco Educacional se refiere a:

Elaborar un marco contextual en el cual se exponga brevemente los principales aspectos que caracterizan la realidad actual de la educación en el país, de modo de entender en qué contexto se está formulando la presente propuesta (se sugiere como referencia leer los documentos sobre Desarrollo Humano, entre otros)

Para comprender los principales aspectos que caracterizan la realidad actual de la educación del país, se sugiere orientarse por los aspectos que sugiere Delval, J. (2000) en su libro Aprender en la vida y en la escuela, como son: El entorno sociocultural, Los medios de comunicación, una escuela paralela; las nuevas tecnologías de la información y comunicación y los factores culturales y lingüísticos.

## A. El entorno sociocultural

Al respecto la Feandalucia (2009), explica algunos aspectos importantes con respecto al entorno sociocultural que orienta comprender la importancia de este aspecto y en consecuencia la influencia que el mismo tiene en el aprendizaje:

Es el contexto social en el que vive, aprende y se desarrolla vitalmente cada persona. Este entorno está constituido por personas (las familias, los vecinos, el mismo alumnado...) con conocimientos, valores, vivencias, etc. es decir, no son sólo "habitantes", sino elementos activos y con valor propio. Así, se busca también la relación entre lo que se aprende fuera y dentro de la escuela (intentando que haya un acuerdo -bidireccional entre familia y escuela, aprovechando los aprendizajes informales, compensando las deficiencias...).

...El contexto social constituye el entorno en el que transcurre y acontece el hecho educacional que influye e incide poderosamente en el desarrollo. La educación, como hemos afirmado anteriormente, tiene lugar siempre en el seno de la vida social, relacionándose en dicho contexto todos los sujetos que intervienen en el proceso educativo, fuera del cual sería imposible la relación interpersonal.

Toda sociedad origina y transmite una educación, pero cada sociedad, o mejor cada entorno, en los que la escuela puede estar inserta son muy diversos -rurales, urbanos, residenciales, etc.-, así son varios los factores que pueden incidir en el contexto escolar -clases sociales, marginación, inmigración, etc.-. La escuela tiene que dar respuesta a esas situaciones y factores partiendo del análisis de los mismos e implicando a los diversos sectores que configuran la comunidad educativa -maestros, alumnos, padres- en la relación de un proyecto común. (p. 2).

Al respecto, Antón (2010), plantea:

La teoría sociocultural fue inicialmente desarrollada por Lev Vygotsky, psicólogo ruso que desempeñó su principal labor investigadora durante la segunda década del siglo pasado. Las ideas centrales de la teoría fueron ampliadas por sus discípulos: Luria, Leont'ev, etc., quienes llegaron a proponer otros marcos teóricos, entre ellos la teoría de la actividad. A partir de la segunda mitad del S. XX la obra de Vygotsky ha ganado adeptos en los países occidentales, donde la teoría ha seguido evolucionando y se ha empleado como marco teórico de numerosas investigaciones sobre el papel de la interacción en la construcción social del aprendizaje en contextos educativos (Rogoff y Lave 1984; Wertsch 1985, 1991, 1998; Tharp y Gallimore 1988; Rogoff 1990; Lave y Wenger 1991; Wells 1999)<sup>1</sup>. También en España ha sido prolífica la investigación sociocultural (ver, por ejemplo, DePablos, Rebollo y Lebres 1999; Rebollo Catalán 1999; Colas Bravo et al. 2005).

Se distinguen en la teoría sociocultural cuatro dominios de investigación: el dominio filogenético investiga diferencias entre los seres humanos y otros seres vivientes, el enfoque de la evolución sociocultural es el efecto de la mediación de herramientas o artefactos culturales tales como los ordenadores, la escritura o el sistema numérico en el desarrollo de la civilización, el dominio ontogenético investiga la interiorización de la mediación durante la infancia, su efecto en el desarrollo físico y mental del niño, y por último, el dominio microgenético está relacionado con la investigación a corto plazo del desarrollo cognitivo durante una actividad específica. (p. 10).

Ausubel, el cual, plantea Rivera J. (2004):

...según la cual éste tiene lugar cuando las personas interactúan con su entorno tratando de dar sentido al mundo que perciben.

Al proceso mediante el cual se construyen las representaciones personales significativas y que poseen sentido de un objeto, situación o representación de la realidad, se le conoce como aprendizaje. (p.).

## B. Los medios de comunicación

Al respecto la Feandalucia (2009), analiza la influencia de este aspecto, al que denomina escuela paralela.

La denominación de "escuela paralela" o como otros autores le llaman "escuela cósmica" hace referencia a aquellas influencias educativas que surgen del contexto social, en el sentido más amplio de la palabra.

Sin embargo, al hablar de "escuela paralela" hacemos una referencia más específica a los medios de comunicación de masas, por cuanto la influencia de la sociedad se diluye en la estructura informativa y publicitaria de los grandes medios de comunicación.

La televisión es el medio de comunicación de masas que mayor influencia tiene dentro del contexto social que rodea al niño, no solamente por la cantidad de tiempo que le dedica y a la "facilidad de escucha" que presenta este medio que no exige una atención específica para ser atendida; sino por la diversidad de elementos -auditivos, visuales y participativos- que consiguen la captación del interés del espectador.

La credibilidad del mensaje televisivo aumenta cuanto menor es la edad del espectador. Los niños aprenden, sin lugar a duda, de la televisión multitud de aspectos de la vida a los que difícilmente tendrían acceso por otros medios. Se han estudiado de forma específica la influencia de la televisión sobre los esquemas morales de los niños, comprobando la evidente relación entre las actitudes y conductas agresivas y la presentación de violencia en los medios de comunicación, entre los que destaca la televisión.

Los investigadores afirman que no puede ponerse en duda que los niños adquieren conocimientos a través de la televisión; pero que lo hacen de forma desordenada y poco sistematizada. Las mismas investigaciones llegan a la conclusión de que los niños que contemplan la televisión no obtienen mejor rendimiento en las materias escolares. Y, aunque acrecienta la iniciativa de los niños y agudiza su espíritu de competición, no ejerce ninguna influencia notable sobre la atención y la concentración. (p.p. 5-6).

La Feandalucia (2009), analiza la influencia de este aspecto en el aprendizaje, a los que advierte que son una revolución que cambia la concepción del proceso.

Si bien los medios de comunicación no inciden de forma significativa en los aprendizajes de los alumnos, las NNTT muestran indicios de ser una revolución que va a cambiar toda la concepción del proceso de enseñanza -aprendizaje actual.

El atractivo que ejercen en los alumnos, su fuerza motivacional y su interactividad cada día más completa están modificando sin duda el propio contexto en que nos desenvolvemos en la escuela. Ya no se trata de un nuevo instrumento a utilizar por los maestros en la enseñanza, sino de un ámbito que envuelve prácticamente todos los aspectos del aprendizaje. Si hace unos años las NNTT eran un área de estudio, hoy se han convertido en un elemento más del contexto educativo ejerciendo una influencia cada vez mayor que impregna todos y cada uno de sus elementos. La atención que se presta en las leyes vigentes no es sino un reflejo de la importancia que van adquiriendo hoy día. (p. 6).

En la Teoría de la información, así como la Teoría de la Noticia, de las cuales nos dice Aladro (2011):

La Teoría de la Información es una disciplina mapa, tal y como la definió en su día el profesor Valbuena de la Fuente (1997:18). Su objetivo fundamental es orientar y situar el conocimiento en torno a la comunicación, con una dirección concreta específica para investigar la información.

Hemos entrado en la Era de la Información desde hace algunas décadas (vid el proceso en detalle en Castells; 2005). Los cambios tecnológicos y sociales son tan vertiginosos que la Teoría de la Información se enfrenta a la necesidad de mutar muchas de sus categorías para seguir cumpliendo su objetivo de cartografiar todo conocimiento y todo fenómeno comunicativo e informativo que suceda en el entorno.

La Teoría de la Información nació de una Teoría del Periodismo, y posteriormente de una Teoría de la Noticia (vid. Ángel Benito 1982). La dificultad extrema de estudiar los procesos profesionales informativos y los fenómenos sociales y psicológicos asociados a ellos, que surgió con esos orígenes, ha hecho que el ánimo de dinamismo sea grande en esta disciplina, teniendo que adaptarse a los diversos enfoques y cambios de contexto que han ido surgiendo en la vida social informativa. Esto la ha hecho una teoría compleja, dura para sus practicantes y difícil por su necesaria adaptación constante a los cambios.

En cierta etapa, la Teoría de la Información se adaptó a las teorizaciones matemáticas y cibernéticas que se estaban dando de los fenómenos comunicativos. En otro momento, el estudio sociológico abrió esta disciplina al análisis de los medios de masas y sus efectos y contextos. En otro, los descubrimientos psicosociales obligaron a la Teoría de la Información a absorber conocimientos del campo cognitivo y psicológico, y en otro, las metodologías de análisis del mensaje abrieron la disciplina al análisis cultural más amplio. A cada fase del desarrollo granuloso (G. Bueno, en Valbuena 1997:21 y ss.) de esta teoría, se han ido generando nuevos intereses y nuevas adaptaciones al medio cambiante del extenso y todavía hoy desconocido mundo de la comunicación. la llegada de la digitalización y sus fenómenos de convergencia y trascodificación (Manovich 2005) ha supuesto un nuevo cambio teórico que tiene además la característica principal de dejar completamente obsoletas categorías tradicionales del estudio de la comunicación.

Por ejemplo, ya no podemos seguir hablando de medios de comunicación de masas unidireccionales y masivos, categoría que parecía inamovible hace pocos decenios.

Ya no existen los medios de comunicación masivos como fenómeno central de la esfera pública del siglo XXI. El papel de ese sistema va en camino de ser residual. Hoy en día una categoría híbrida, los medios interpersonales tecnológicos que constituyen internet y sus redes sociales, configuran un sistema en fluido en el que la atomización e imbricación de los procesos de comunicación es el fenómeno fundamental.

Carecemos de una categoría que esté a caballo entre los medios de comunicación de masas y los medios interpersonales de comunicación, pues hemos insistido mucho en una categoría que sin duda era siempre cuestionable (Valbuena 1997:71).

E igualmente carecemos de instrumentos teóricos desarrollados al pie de esa categoría nueva, los medios tecnológicos interpersonales, que borran la frontera entre la masa y el sistema de relación primario, entre la intimidad del yo personal y la red social de actividades colaborativas. (p.p. 83-84).

### C. Los factores culturales y lingüísticos

La Feandalucia (2009), analiza la influencia de este aspecto en el aprendizaje, especialmente en lo que respecta al uso del lenguaje.

Para Coll (1987), la lengua tiende a permanecer, a ser estable, a defenderse de la innovación. Es producto de la sociedad -la naturaleza social del lenguaje-, pero se adquiere como una herencia, donde las vinculaciones con el pasado son más fuertes que la innovación o la 'libertad de expresión'. Pero eso no significa que no se produzcan desplazamientos, mutaciones, que afectan a la relación significado-significante.

El uso del lenguaje lo entendemos desde un contexto sociocultural determinado. Actualmente se tiende al uso del lenguaje como elemento diferenciador de las culturas y los grupos sociales, de tal forma que en muchas ocasiones es utilizado no para el estricto fin que se le supone sino con objetivos que trasciende su mera utilización.

Debemos conocer las normas sociales de utilización del lenguaje si queremos que nuestra defensa sea reconocida por nuestro tribunal como cercana al entorno y que nos desenvolvemos y sea un factor positivo en nuestro favor. (p. 6).

En este mismo sentido, Ureta (2014), menciona que:

Con respecto a los factores asociados los resultados muestran que los factores escolares que explican el logro son el índice socioeconómico y cultural promedio de la escuela, la formación del director, el clima escolar, la formación de los docentes y el deseo de cambiar de escuela por parte de docentes.

Entre las variables del estudiante se encuentran el clima escolar en la percepción de los estudiantes, el índice de estatus socioeconómico (ISEC) del estudiante, la repetición de grado, el trabajo infantil, pertenecer a un grupo indígena, el género y el índice de contexto educativo del hogar.

Otros autores coinciden en citar similares factores que influyen en el aprendizaje, tales como los escolares (contexto institucional, estructura y recursos escolares, gestión escolar, clima escolar y de aula y, oportunidades de aprendizaje), y el contexto socioeconómico (Blanco, 2008).

También se citan variables psicoinstruccionales con elementos y sujetos curriculares como docentes, estudiantes, contenidos y otros, procesos educativos como planificación, enseñanza, evaluación y contextos a considerar como escuela, aula, familia, comunidad educativa, escolaridad de padres y madres,

infraestructura de la escuela, inseguridad, alimentación y micronutrientes (Goñi, 2000; Ureta, Fortin y Molina, 2006 y Ureta, Recinos y Martínez, 2008). El nivel de escolaridad y expectativas de padres y madres influye en el rendimiento de sus hijos e hijas, los cuales generan comportamientos de apoyo hacia el estudio, también influyen los presagios y procesos escolares sobre los productos que finalmente alcanzan los estudiantes (Díaz, Pérez y Mozó, 2009 y Rosário et al., 2005). (p.p. 224-225)

### 2.1.3 Marco de Políticas Educativas Nacionales

Para fundamentar teóricamente lo relativo a las políticas, se define los conceptos de: La Política y Las Políticas, las Políticas Educativas.

#### A. Política

Según la Revista del CLAD Reforma y Democracia, núm. 53, junio, 2012, explica el término como:

Su origen etimológico es solo un accidente: sabemos que la palabra “política” viene del griego Πολις (comunidad organizada en la ciudad, que originalmente significaba plaza fortificada o muro), pero podría haber provenido de otra cultura y de otra acepción o término. La política se refiere a los asuntos de la poli, a los intereses compartidos. Los romanos sustituyen el término política por el de *Res pública*, señalando el carácter público del ámbito propio de la política: política es la cosa pública (los asuntos del pueblo), la cual trasciende los intereses particulares de los ciudadanos.

Por otra parte, el Módulo de Guía de Proceso Situacional de los PEM, primera parte 2018; cita a Tamayo D. 2012, donde plantea:

Los griegos utilizaban el termino polis como un vocablo para referirse a la comunidad integrada por un conjunto de hombres que residían en un territorio delimitado, que constituían una entidad prácticamente autosuficiente y se encontraba regida por un gobierno propio.

...Autores como Jean-Jacques Rousseau, definían en 1762 a la política como “la actividad que tiene por objeto regular y coordinar la vida social por medio de una función de orden, defensa y justicia para mantener la superación y la cohesión de un grupo social determinado”. Por lo tanto, la política es comunidad humana formada para la obtención del bien más importante de la sociedad: el bien común, entrelazando contenidos como gobierno, dirección, poder, autonomía y lucha de poder.

En este sentido Eduardo Andrade define a la política como “la actividad del comportamiento humano que se relaciona con el gobierno, con la dirección de la colectividad, con ciertas pautas para la acción de un grupo y con el conocimiento

de estas cuestiones”. En este sentido, la política es una acción humana que impacta necesariamente en varios niveles de la realidad, el hombre es un ser político en todas las esferas de su vida social.

...El quehacer político de los hombres se encuentra en una diversidad de vinculaciones sociales y por lo tanto los hechos políticos sociales son reflejo de la expresión cultural del grupo, así que, la acción política es aprendida en los entornos y aceptada culturalmente de manera distinta, un ejemplo de ello es la forma de hacer política en Suiza y en México, en donde los individuos asumen papeles de responsabilidad social diferentes.

Otra actividad inseparable de la política es, sin duda, la economía, acciones humanas que nacen unidas a la organización social, donde una es reflejo de la otra y así constituyen entre sí una “unidad dialéctica indisoluble”, una que resuelve la necesidad de supervivencia, y otra, la política que atiende a las necesidades organizativas de los hombres.

...La estrecha relación de estas dos facetas humanas ha llevado a autores como Karl Marx a considerar al Estado como producto de la actividad económica.

Sobra señalar un elemento más en el que la política se entremezcla con otra actividad social: la religión, sin embargo, a lo largo de la historia la religión ha estado al servicio de la política, o viceversa. Hoy en día existen aún Estados, en los cuales, la política y la religión se enlazan, a veces no solo a nivel de la ley, sino que, en la mayoría de los casos en el área subconsciente de los gobernados, por lo que, no se puede entender una sociedad y su actividad política si obviamos su realidad mística.

...En la política, se pueden establecer dos niveles de análisis: la micropolítica, relativa a las relaciones interindividuales y la macropolítica, en las que no existe contacto personal y son por lo general relaciones mediatizadas. La política así empieza a definir sus contenidos tales como: el gobierno, la dirección, el poder, la autonomía y se considera una acción grupal que se presenta como una constante en la vida cotidiana del hombre. (p.p. 16-18).

## B. Las Políticas Educativas

Tello (2014), plantea en su Tesis de Doctorado que:

La política educativa la concebimos desde la propia ciencia política, en primer lugar, como campo social, en tanto cognición política (Muller, 1990; 2000), procesos políticos (Ball, 1989), prácticas políticas (Fischer, Miller y Sydney, 2007) y discurso político (van Dijk, 2005). Ahora bien, Max Weber (1991) en El discurso político y el científico, sostuvo con énfasis la clara diferenciación que distingue a las tomas de posición política, del análisis científico de los fenómenos políticos (p.83). Por tanto, para ingresar a esta dinámica es necesario tener en cuenta la conceptualización de campo político esgrimida por Pierre Bourdieu (1997), entendiéndolo como un escenario social cruzado y constituido por relaciones de poder y fuerzas entre sujetos que apuntan a dominarlo y a imponer sus perspectivas, intereses, opciones y concepciones.

Las políticas docentes son parte de las políticas educativas y estas últimas se constituyen como políticas públicas. Los tres niveles de políticas (políticas docentes, educativas y públicas) poseen las características enunciadas anteriormente por Bourdieu (1997) y Weber (1991) ...

...La Política educativa solo puede ser estudiada desde la singularidad de su configuración, esto es, con los elementos esgrimidos anteriormente y considerando a las políticas educativas como parte de las políticas públicas, lo cual presupone, en sí mismo, en su definición, en el modo de pensarlas, una toma de decisión: el diseño y configuración de estas políticas asumidas por el Estado y un modo de vinculación del mismo en relación con la sociedad civil (Oszlak y O'Donnell, 1984; Bordieu, 1997; Giroux, 2003).

Es decir, las políticas públicas son traducciones de conceptos, ideas, prácticas, tradiciones, que se articulan en propuestas, formulaciones y acciones del Estado (Alonso Bra, 2006; Lendvai y Stubbs, 2012) y que resultan de consensos y alianzas en el marco de los gestores de política y actores del aparato público (Sabatier, 1988) ...

...Henry Giroux (2003), al conceptualizar las políticas educativas reflexiona:

Las preguntas con relación al cómo el poder trabaja a través de las nociones relacionadas con hegemonía, resistencia y comodidad son esenciales para reconocer cómo la política está orientada diferentemente en múltiples sitios. Tales preguntas son también fundamentales para reconocer que la política no puede ser tratada como un producto que puede suministrar todas las respuestas o decirnos lo que tenemos que hacer a quienes hacemos trabajo político. No hay nada puro ya sea sobre el significado de la política, cómo se construye o cómo podría ser asumida (p.17).

...Después de haber planteado estas cuestiones se puede decir que existe una distinción definida por Lowi (1996) entre los términos política (ciencia) y políticas (acciones) configurando la bidimensionalidad en el estudio de las políticas educativas.

La política incluye centralmente en su análisis temas como el poder, los acuerdos y conflictos de intereses, los problemas de representación y legitimidad (Espinoza, 2009). Mientras que con el término Políticas se hace referencia a los cursos de acción seguidos en la resolución de problemas o cuestiones de orientación y dirección del sistema educativo (Álvarez, 2007) ...

...Por eso es necesario tener en cuenta que la implementación de una política educativa no sólo se corresponde con procesos administrativos o burocráticos de "traducción" de la política en acción: involucra también la dinámica de los actores y los sentidos generada por estos en el proceso de implementación (Lagraye, 1991; Lendvai Y Stubbs, 2006).

Así, Álvarez (2007) explica que, para comprender el proceso de implementación de las políticas públicas, se hace necesario ensanchar el campo de análisis a la red de relaciones que se crea entre los actores implicados, tendiendo a reconstruir la lógica de su funcionamiento.

En ese sentido consideramos que las políticas educativas poseen dimensiones que son parte del mismo proceso. Así, entendemos la política educativa como un conjunto de dimensiones que se entrelazan y se transforman cada una en relación a las otras.

Al respecto Terigi (2006) plantea tres tipos de problemas con relación a las Políticas docentes:

1. El problema del cambio en las condiciones de funcionamiento del sistema educativo, y de las respuestas de las políticas educativas frente a ellos, en particular considerando la posición que asignan a los docentes.

2. problema de la insuficiencia de medios para la enseñanza en las complejas condiciones de funcionamiento del sistema educativo, y de la necesidad de producir medios para la enseñanza.
3. El problema de la autoridad de la docencia y la necesidad de construir un nuevo posicionamiento para los docentes.

...Los análisis sobre los cambios sociales sugieren que la alteración en las condiciones de funcionamiento de las escuelas podría haber llegado ya a ese punto en el que los desajustes se hacen irremontables. Los cambios en las expectativas con respecto a las finalidades de la escuela; la imposibilidad de muchas familias de asegurar a sus hijos ciertas condiciones de crianza; la deslocalización del saber, que hace imposible su monopolio por los docentes: ante la envergadura de estos cambios, es lógico que se produzca una crisis en la escuela.

Frente a esa crisis, las políticas educativas suelen responder con demandas a las escuelas para que éstas afronten las dificultades generando respuestas pedagógico didácticas.

La atención a la diversidad, la innovación educativa, lo agrupamientos flexibles, son algunos ejemplos de estas demandas. Ahora bien, si esas demandas no son debidamente medidas en relación con los cambios que están ocurriendo en las condiciones de funcionamiento del sistema escolar, se termina cargando en las espaldas de los docentes individual o institucionalmente considerados, la responsabilidad de encontrar los medios para dar las respuestas demandadas, y se termina produciendo su culpabilización cuando tales medios no se encuentran.

Pensemos por ejemplo en las recientes apelaciones a que las escuelas deben ser capaces de “atender a la diversidad”, de desarrollar formas de enseñar que no sólo respeten las diferencias, sino que respondan a ellas. Cabe preguntarnos si es posible que un dispositivo estructurado bajo la lógica de la homogeneización de la población sea capaz de dar respuestas educativas a la heterogeneidad. Cuando lo que estamos considerando es la dificultad y aún la imposibilidad de resolver la enseñanza en condiciones completamente alteradas, demandar a los docentes que sean ellos los que produzcan respuestas pedagógico- didácticas que el sistema institucional de enseñanza no ha podido generar es parecido a pretender ordenar con más semáforos la salida de la ciudad de Houston en pleno huracán.

Ciertas transformaciones que pretendemos en la enseñanza son improbables sin cambios sustantivos en las condiciones en que tiene lugar la escolarización. Algunos de los problemas que afrontan los docentes en nuestras escuelas no tienen solución en el marco del dispositivo escolar tal y como lo conocemos. Si pese a ello seguimos considerando a la escuela como el dispositivo institucional de mayor escala para la transmisión intergeneracional, se hace necesario asumir, como parte de las políticas referidas a la cuestión docente, la generación de condiciones que hagan razonables las demandas que tenemos sobre la tarea de enseñar en nuestras escuelas, y la remoción de las demandas que son irracionales dadas las características del sistema escolar.

Siendo claros: las políticas educativas no pueden retener para el Estado la responsabilidad de asegurar los componentes materiales (recursos, tiempos rentados, normativa, etc.) que son condición de posibilidad de las propuestas de mejora, y transferir a las escuelas y sus docentes la responsabilidad exclusiva de encontrar los modos pedagógico- didácticos de resolver la enseñanza. (p.p. 2-3).

Al respecto Guttman (2001), plantea que:

En una democracia, uno de los asuntos más importantes que deben dilucidar los ciudadanos es el de la educación, un ideal a la vez político y cívico. Porque cuando se educa a un niño al mismo tiempo se le gobierna y, a la vez, ser un ciudadano democrático implica gobernar. Por lo tanto, el ideal de la educación democrática consiste primero en ser gobernado para luego gobernar. La educación no sólo facilita el escenario en el que se desarrollan las políticas democráticas, sino que desempeña un papel central en él. Un doble papel que lleva a uno de los problemas morales prioritarios de la política: ¿quién debe asumir la autoridad para definir la educación de los ciudadanos en una democracia?

...las buenas leyes son el origen de la buena educación, y la buena educación, a su vez, crea buenos ciudadanos. (p. 5).

A su vez John Dewey en su libro *Democracia y Educación* (1998), plantea que:

Nos hemos ocupado hasta aquí en su mayor parte, salvo incidentalmente, de la educación tal como puede existir en cualquier grupo social. Ahora tenemos que explicar las diferencias que existen entre el espíritu, el material y los métodos de la educación tal como ésta opera en los diferentes tipos de vida de la comunidad.

Decir que la educación es una función social, que asegura la dirección y desarrollo de los seres inmaduros mediante su participación en la vida del grupo a que pertenecen, equivale a decir en efecto que la educación variará con la cualidad de vida que prevalezca en el grupo.

Particularmente, es verdad que una educación diferente de aquella otra que aspire simplemente a la perpetuación de sus propias costumbres.

Para hacer aplicables las ideas generales expuestas a nuestra práctica educativa propia es necesario, por consiguiente, llegar a un conocimiento más íntimo de la naturaleza de la vida social presente. (p. 4).

Dewey (1998), caracteriza una sociedad democrática como aquella que

...facilita la participación en sus bienes de todos sus miembros en condiciones iguales y que asegura el reajuste flexible de sus instituciones mediante la interacción de las diferentes formas de vida asociada. (p. 91)

A su vez Nussbaum (2001), plantea que:

Ahora bien, la educación democrática debe inspirar en cada estudiante una mente independiente e inquisitiva, así como producir una comunidad que no se reduzca a un equilibrio de intereses ni a un intercambio de alegatos, sino que pueda razonar sobre un problema, meditar en conjunto sobre el bien general: "con el fin de fomentar una democracia que sea reflexiva y deliberante, y no un mero mundo mercantil de grupos de interés en competencia, una democracia que verdaderamente tome en consideración el bien común, debemos producir ciudadanos que tengan la capacidad socrática de razonar acerca de sus creencias"

Es por esto que la educación debería orientarse al desarrollo de la personalidad humana y hacia el sentido de la dignidad personal; además debe apuntar al fortalecimiento del respeto por los derechos humanos y las libertades

fundamentales y así mismo al fomento del entendimiento, la tolerancia y la amistad. (p.p. 92-95).  
(Paola, 2016)

Por otra parte, Quintana (2016), en su tesis Reflexiones en torno a los fines éticos de la educación para la ciudadanía democrática, plantea que:

...la educación concebida por Nussbaum, debe ser una educación multicultural, es decir poner al estudiante en contacto con algunos hechos fundamentales de la historia y cultura de muchos grupos diferentes ya que, la conciencia de la diferencia cultural es esencial para promover el respeto hacia el otro, siendo así un fundamento el verdadero dialogo. Lo cual se hace necesario iniciarlo en la educación desde temprana edad, plantea entonces una revisión a los currículos académicos de todas las instituciones educativas tanto de índole escolar como universitario, además de las funciones del docente, quien debe estar siempre autoevaluándose y siendo evaluado sobre la metodología en el aula, ya que este en ocasiones debe actuar de mediador o saber plantear temas de los cuales cada individuo tendrá una postura crítica diferente o conflictiva, pero de igual forma el docente debe ser un estimulador constante del pensamiento analítico y crítico de los estudiantes. (78).

## 2.2 Análisis Situacional

Al respecto la (Económica, s.f.)lo define como:

El análisis situacional se puede definir como el estudio del entorno en que se desenvuelve la empresa en un momento determinado.

Por eso, podemos definir al análisis situacional como el estudio del entorno en que se desenvuelve la empresa en un momento determinado, donde se toma en cuenta factores externos e internos que intervienen en cómo se proyecta la empresa en su ambiente.

Algunos autores, también, definen este concepto como método que permite analizar fallas, dificultades, riesgos y oportunidades, para puntualizarlos, clasificarlos, separarlos, jerarquizarlos y aprobarlos, lo que permite actuar eficazmente con base en criterios y planes establecidos.

En conclusión, es un informe sobre el medio ambiente del mercadeo de una empresa o negocio, su sistema interno y las actividades detalladas.

### Partes del análisis situacional

Se pueden identificar diversas partes a la hora de aplicar un análisis situacional, entre ellas se destacan las siguientes 3:

- **Microambiente o entorno específico**

El microambiente o microentorno, son las fuerzas cercanas a la empresa que influyen en la capacidad para poder satisfacer a los clientes e intervienen en el ambiente inmediato a la empresa.

Estos elementos son:

1. Clientes
2. Intermediarios
3. Proveedores
4. Competidores.

• **Macroambiente o entorno general**

El macroambiente o macroentorno, está compuesto por factores económicos, demográficos, políticos, tecnológicos, legales, culturales, sociales y medioambientales que afectan el entorno de la empresa.

Incorpora todas las fuerzas externas, las cuales la empresa no puede ejercer ningún control.

• **Análisis interno**

Su objetivo es identificar las debilidades y fortalezas de la empresa para desarrollar una determinada actividad, establece las características primordiales de la empresa y cómo éstas la distinguen de la competencia.

A través del análisis situacional se puede mantener el buen funcionamiento de una empresa y corregir errores en el presente y a futuro. (par. 5-20)

Por otro lado, Salgado (2007) plantea que:

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

- Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas.
- Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.
- Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia. (p. 15)

Stoner, Freeman y Gilbert (1996), en su libro de Administración, nos preguntan:

¿Por qué estudiar teoría de la administración?

Las teorías son perspectivas que le sirven a las personas para explicar sus experiencias en el mundo. En un sentido formal, una teoría es un grupo congruente de supuestos que se formulan con objeto de explicar las relaciones entre dos o más hechos observables. John Clancy dice que estas perspectivas son "poderes invisibles", subrayando con ello diversas aplicaciones cruciales de las teorías y la forma "invisible" con la que abordamos nuestro mundo.

En primera instancia, las teorías nos ofrecen un enfoque estable para entender lo que experimentamos. Una teoría presenta criterios para determinar lo que es importante. En el caso de Henry Ford, la abundancia y la docilidad de los trabajadores fue un factor importante para las teorías sobre su negocio. Es decir,

su teoría de la administración incluía, entre otras cosas, este supuesto sobre la oferta de mano de obra.

En segunda, las teorías permiten comunicarnos con eficiencia y, por consiguiente, involucran relaciones cada vez más complejas con otras personas. Imagínese lo frustrado que se sentiría usted si, en su trato con los demás, ¡siempre tuviera que definir desde los supuestos más básicos del mundo en que vive.

Como Ford y sus gerentes entendían perfectamente su teoría sobre la producción de automóviles, podían interactuar sin problema al enfrentar los desafíos de todos los días.

En tercera, las teorías nos permiten, de hecho, son un reto, seguir aprendiendo cosas sobre nuestro mundo. Por definición, las teorías tienen límites; cualquier teoría sólo puede abarcar cierto espacio. Conscientes de ello, más valdría que nos preguntáramos si existen otras alternativas para contemplar el mundo (sobre todo cuando parece que nuestras teorías ya no "encajan" con nuestra experiencia) y que consideráramos las consecuencias de adoptar otras ideas.

### **Los dos casos siguientes son muy instructivos.**

Uno de los ejemplos se refiere a la política mundial. Cabe decir que, durante años, la teoría de la llamada Guerra Fría dominó las actividades diplomáticas entre Estados Unidos y la Unión Soviética. En el transcurso de esos años, la mayor parte de los diplomáticos y mandos militares no pensaba en cómo sería el mundo si la Guerra Fría se acabara. Ahora, sin embargo, la teoría de la "Guerra Fría" ya no encaja en nuestra experiencia, y los funcionarios del gobierno y los militares, así como los gerentes de otras organizaciones, están desarrollando rápidamente otras teorías para tratar con quienes fueran enemigos, en forma más cooperativa. Por ejemplo, la descomposición de la Unión Soviética y la lucha de Rusia por alcanzar una estabilidad financiera han dejado sin empleo a algunos de los mejores científicos del mundo, que luchan con equipo deficiente y están dispuestos a trabajar por sueldos muy bajos. Ante esta coyuntura, algunas empresas estadounidenses, como Corning, American Telephone and Telegraph y United Technologies, han aprovechado la oportunidad que se les presenta y han financiado instalaciones para la investigación en Rusia.

El otro caso nos remonta a Henry Ford. Ford ha sido blanco de críticas porque no aprovechó su enfoque para aprender más sobre otras formas de administrar mejor su compañía. Mientras que la única opción que Ford dejaba a sus clientes se refería al precio (¡que era muy atractivo!),

Alfred Sloan estaba transformando a General Motors. A partir de la década de 1920, Sloan rechazó parte de la teoría de Ford para dirigir su negocio y optó por buscar otras formas de diseñar automóviles y de organizar la producción y la distribución. La estrategia de la mercadotecnia de GM siempre había sido comercializar autos que interesaran a diferentes segmentos del público, en todo el país. Sloan constituyó divisiones independientes, sujetas a la dirección central de la oficina matriz, para comercializar las líneas de Buick, Oldsmobile, Pontiac, Cadillac y Chevrolet. A diferencia de Ford, cada tipo de auto tenía una distinción y diferencia de precio. (p.p. 33-34).

(Anguiano, 1999)

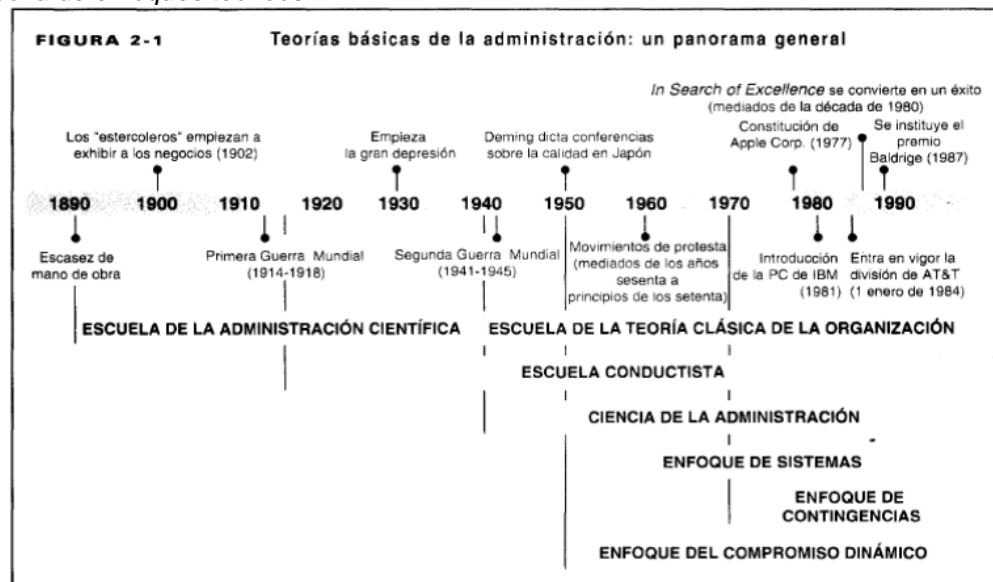
La escuela de la administración científica, la escuela de la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la escuela de la ciencia de la administración.

Si bien estas escuelas o enfoques teóricos se desarrollaron en secuencia histórica, las ideas posteriores no sustituyeron a las anteriores. En cambio, cada nueva escuela ha tendido a complementar a las anteriores o a coexistir con ellas.

Por otra parte, cada escuela ha seguido evolucionando y algunas incluso, se han fusionado con otras. Esto nos lleva a tres posiciones integradas ante la administración: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y lo que hemos llamado el enfoque del compromiso dinámico.

La figura 2-1 muestra la fecha aproximada en que surgieron cada uno de estos enfoques teóricos, así como los hechos históricos clave que marcaron la aparición de cada corriente de pensamiento sobre las organizaciones y la administración. (p. 34)

Figura 2  
Fecha de enfoques teóricos



Fuente: Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 35.

### 2.2.1 Identificación de Demandas

Ahora definamos el concepto de Demanda desde el punto de vista de la teoría sociológica, al respecto Anguiano (1999), nos plantea:

La forma más simple de enunciar el significado de la demanda, de cualquier demanda, es sin duda concebirla como expresión (súplica, pedido, rogatoria) de una necesidad, de un deseo o apetencia.

Pero la simpleza concluye aquí. Esta interrogante adquiere una dimensión aún más compleja cuando hablamos de demanda social y el lugar que las «necesidades» desempeñan dentro de las diferentes perspectivas teóricas, tanto de la sociología como de otras disciplinas sociales.

Comenzaremos por analizar las necesidades que presupone una demanda. René Lourau en su libro «El Análisis Institucional», distingue entre demanda social y requerimiento social. Este autor define la demanda social como «la carencia o desproporción existente entre el estado de las relaciones sociales en un momento

dado y el estado de la producción; constituye el signo de que las relaciones sociales -materia prima siempre ya ahí- deben ser transformadas perpetuamente».

Distinguiéndola del requerimiento social: «en cuanto este es la segunda faz de la demanda; significa que la demanda que emana de las relaciones sociales determina de una sola vez no solo la producción del objeto, sino también la manera en que será consumido».

A nuestro entender, se destaca de este modo que la demanda social presiona en dirección al cambio de las relaciones sociales instituidas.

Pero, ¿cuál es el sentido del cambio? ¿Quién es el que define la dirección?

...En efecto, la interpretación sobre la «carencia», esto es las necesidades sociales, y el punto de vista desde el que se las define determina la segunda faz de la demanda que llamamos, siguiendo a este autor: el requerimiento, esto es, la producción del objeto y el modo de consumirlo. Lo que «debe demandarse», es construido desde perspectivas que interpretan las necesidades sociales y su función en la conservación o cambio del orden instituido. (párr. 10-18).

En cuanto al análisis del Microambiente, Salgado (2007), nos recuerda que:

El microambiente son las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato a la empresa, y los grupos que lo integran son:

- Clientes
- Competencia
- Proveedores
- Productos sustitutos
- Barreras de entrada

Para el análisis del microambiente se contempla el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, o bien el análisis fundamentado en el principio de Pareto.

#### • PRINCIPIO DE PARETO

La Ley de Pareto sirve para detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio (pocos vitales, muchos triviales) que dice que, por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

Algunos ejemplos de tales minorías vitales serían:

La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas. La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causante del grueso de desperdicio o de los costos de reelaboración.

La ley de Pareto se ha establecido en la escena económica como una ley empírica que nadie puede explicar, pero a la vez como una excelente herramienta para entender e incluso predecir muchos fenómenos.

La regla 80-20 de consumo puede ser identificada en cada industria y en cada mercado, por lo que muchas empresas crean sus productos y estrategias de ventas basadas en este principio.

El principio de Pareto tiene varios campos de aplicación, pero generalmente se utiliza en:

- Identificar un producto o servicio para el análisis para mejorar la calidad.
- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.
- Identificar oportunidades para mejorar.
- Analizar las diferentes agrupaciones de datos; por ejemplo, por producto, por segmento, por mercado o área geográfica.
- Buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.
- Evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso.
- Cuando los datos puedan clasificarse en categorías.
- Cuando el rango de cada categoría es importante. (p. 49).

Por ello vale la pena leer con detenimiento lo que nos menciona Anguiano (1999), al retomar algunos aspectos de la Teoría de Talcott Parsons, desde la perspectiva estructural funcional.

Nuestro interés se dirige al modo en que cada perspectiva define la participación del científico y el trabajador social en la construcción del requerimiento social. En efecto, tanto en el discurso erudito como en el discurso de sentido común es posible encontrar en determinado momento la huella de los supuestos teóricos que han terminado por imponerse como el modo «correcto» de referirse, de evaluar, de decir y de actuar en el que los trabajadores e investigadores de lo social han tenido un papel no menor al difundirlo o luchado incluso, por imponerlo.

Hubo momentos en que «había que producir un cambio de estructuras» como requerimiento imperioso de la hora, donde lo estructural o la palabra estructura era la clave del orden y del cambio; o no hace mucho, apenas dos décadas, la sociología, el sociólogo y cualquier hombre de bien debía «comprometerse» con sentido histórico por el futuro de la sociedad y el «hombre nuevo» y toda la culpa la tenía «el sistema».

Hoy, en el momento en que la idea de que lo social se construye ha empezado a ser un lugar común, se muestra como importante transitar los rastros de esta huella en el tema que nos ocupa, el de la interpretación de las necesidades y el significado que se les atribuye en el mantenimiento y transformación del orden instituido, ya que los referentes que utilizamos en la somatización de la demanda social determinan un modo de percibir, de decir y de implicar al analista y al trabajador social. (párrs. 11 -13).

### 2.2.2 Demandas Sociales

Todo grupo social presenta necesidades que desea resolver para beneficiarse en conjunto, muchas veces se pueden solucionar sin mucho esfuerzo o sin intervención del gobierno en turno. Sin embargo, hay problemas que van más allá por lo que se deben solventar con políticas de estado o de gobierno. La demanda social como lo define Ramón, (2010), lo plantea como:

La responsabilidad social no debe ser entendida, a la hora de diseñar estratégicamente la responsabilidad, como mera filantropía, pues no se trata de

realizar acciones de beneficencia, sino de delinear las actuaciones estructurales de la organización de forma que tengan en cuenta los intereses de todos los afectados por ella. Las empresas, además, no deben actuar sólo por obligación social, es decir, cumpliendo solamente las normas impuestas por el Estado puesto que en los momentos actuales y con la opinión pública presionando las normas, a veces no son suficientes para realizar acciones empresarialmente responsables. En este sentido es importante separar y no confundir los conceptos de responsabilidad social con acción social, pues siendo nociones complementarias, las ideas subyacentes son desemejantes. Mientras que la RSE debe tratar de cómo se consigue el beneficio, la acción social tiene que ver con qué hacemos con parte de ese beneficio.

Parsons (citado por Anguiano, 1999), nos plantea:

El sistema social ha de entenderse como uno de los modos posibles de estructuración de la acción. Por ello será ineludible partir del concepto mismo de acción social.

Es importante señalar, que la acción social es entendida no como un elemento del sistema, sino que ella misma es un proceso que tiene significación motivacional en el sistema compuesto por el actor, la situación y la orientación del actor en la situación.

En palabras de Parsons:

«Es un proceso, en el sistema actor situación que tiene significación motivacional para el actor o actores, orientados por una tendencia a obtener el máximo de gratificación».

Un sistema de acción integra los siguientes aspectos básicos: uno de satisfacción y otro de orientación («catético» y «cognoscitivo» respectivamente). Por el primero, la acción despliega los deseos, por el segundo, despliega juicios o interpretaciones sobre lo que las cosas son o lo que significan. En tercer lugar, debe existir la posibilidad de seleccionar y elegir entre las alternativas que se le presentan en los juicios e interpretaciones: este es el aspecto de «valoración». Estos aspectos básicos pueden ser analizados desde la perspectiva del actor o desde la perspectiva de la situación. En el primer caso, desde la perspectiva del actor sirven para justificar la motivación del ser humano como tendencia a obtener un máximo de gratificación, pues se trata de necesidades, o en términos del autor, disposiciones de necesidad que no dependen de la voluntad del individuo, sino que el organismo humano ya está constituido (dispuesto) de este modo.

En tanto necesidades biológicas, psíquicas, emotivas, etc. proporcionan la justificación del interés que el individuo tiene en la acción y constituyen en conjunto un sistema de expectativas del actor en la situación. Como disposiciones de necesidad, se clasifican por lo tanto en cognitivas, catéticas y valorativas.

Desde la perspectiva de la situación son criterios de orientación por valores, establecidos por la tradición para orientar al actor en la situación, que constituyen en su conjunto las soluciones o satisfacción a las necesidades. También se clasifican en cognitivos, apreciativos y morales.

- El complejo estructurado de las disposiciones de necesidad constituye el sistema de la personalidad.
- El complejo estructurado de las orientaciones de valor constituye el sistema cultural.

En tanto, el Sistema social es concebido como un conjunto compuesto por una pluralidad de personas en interacción «motivadas según una tendencia a la optimización de la satisfacción y cuya relación con sus situaciones, incluyendo las de unas con otras, es definida y mediada según un sistema de símbolos culturalmente estructurados y compartidos»

El sistema social así definido, es uno de los posibles modos de estructuración de la acción social en tanto sistema, los otros dos modos son el sistema de la personalidad y el sistema cultural.

¿Cómo hace un sistema social para subsistir de sus propios recursos y durar?  
Cumpliendo con los prerequisites funcionales de:

- a) Satisfacer las necesidades mínimas de la mayoría de los actores.
- b) Mantener un control mínimo sobre el comportamiento potencialmente perturbador.
- c) Proveer recursos culturales suficientes para interiorizar un nivel de personalidad adecuado al sistema social.
- d) Integrar los sistemas sociales, cultural y de la personalidad entre sí, mediante la estructuración de apoyos mutuos.

El valor Orden es fundamental en la perspectiva de Parsons, y este valor es el que subyace debajo de la multiplicidad de requisitos que enumera como funciones que las estructuras deben cumplir para que el sistema empírico (sociedad) exista y perdure.

El orden normativo es el que integra los elementos simbólicos y motivadores. Las Instituciones tienen una función estratégica en el mantenimiento de este orden del sistema, ya que ellas garantizan la ordenación normativa de la satisfacción de las necesidades (disciplinamiento), y ellas constituyen el núcleo de toda sociedad.

Creemos que en los puntos señalados es posible situar el papel que las necesidades, y en especial las sociales, desempeñaba en su construcción teórica.

En efecto, en primer lugar, las necesidades son el motor de la acción en tanto sistema: son

Disposiciones de Necesidad, según la terminología parsoniana, catéticas, cognitivas y valorativas.

El ser humano individual despliega en su acción estas motivaciones: la satisfacción óptima de sus necesidades orientándose para ello según ideas o juicios y seleccionando de entre las alternativas, según criterios de valor (necesidades individuales).

Las personas son conceptuadas como seres activos, en desarrollo constante y en búsqueda de elementos fuera de su alcance inmediato. Así, están motivadas a satisfacer sus necesidades de forma tal, que dichas aspiraciones dominan todas las actividades humanas.

Las necesidades son aquellas sensaciones de carencia que atraviesa una persona con respecto a algo y se vinculan con el deseo de satisfacerla. (párrs. 21 -43).

Con relación a este tema, Retamozo (2009), plantea que:

El abordaje teórico de las demandas sociales es factible de realizarse desde diferentes plataformas, las cuales pueden ser integradas gracias a que ofrecen ángulos analíticos complementarios.

En una primera aproximación, la demanda puede ser entendida, siguiendo a Lacan (2005), al menos en dos acepciones: como petición y como reclamo.

La petición se asemeja a la solicitud que alguien elabora sobre un asunto hacia la autoridad que considera competente. Allí, en principio, puede no haber beligerancia, no obstante, esa demanda puede adquirir estatus de reclamo y por lo tanto una interpelación imperativa de un agente hacia otro para satisfacer la solicitud.

Desde una segunda perspectiva, el estudio de las demandas tiene una dimensión que es iluminada desde el psicoanálisis. En esta orientación Frederic Jameson (1995) en referencia al esquema "L" de Jacques Lacan distingue entre la "necesidad" como hecho puramente biológico y la "demanda" que indefectiblemente está mediada por el lenguaje. En este plano (descartando el acceso a un hecho biológico puro o a una necesidad objetiva), se abre un importante campo de estudio sobre los discursos que constituyen la demanda. El abordaje de la constitución discursiva de esa "falta" que se vincula con el deseo (18) conduce, como dice Castoriadis (2007), a reubicar la importancia de los imaginarios sociales. Los elementos que intervienen en la construcción de la demanda tienen un carácter productivo de una nueva situación que además instituye un umbral para la acción.

Pero además es necesario ubicar la demanda en un tercer registro, esta vez en clave filosófica, como el espacio propio de la lucha por el reconocimiento.

Si, como dice Hegel en la Fenomenología del Espíritu: "la autoconciencia es en y para sí en cuanto que y porque es en sí y para sí para otra autoconciencia; es decir solo en cuanto se la reconoce" (1992:113), entonces en ese deseo elaborado como demanda encontramos las huellas del paso de la subjetividad al sujeto.

En otras palabras, la demanda se orienta hacia el otro, hacia su reconocimiento, interpelando de alguna manera a la alteridad. Si traducimos en clave colectiva, podemos afirmar que en la construcción de la demanda social se encuentra inscripta una solicitud hacia otro (frecuentemente el sistema político) que lleva aquellos que referimos al principio: un pedido o reclamo.

Estas tres dimensiones de la demanda nos ayudan a pensar la constitución de los movimientos sociales. La identificación de una situación como injusta, la elaboración del pedido-reclamo, la interpelación de las alteridades y la lucha por el reconocimiento son aspectos que indudablemente ligan a las demandas con los movimientos.

La construcción de la demanda en los tres registros (petición y reclamo, deseo y reconocimiento) suponen necesariamente la injerencia de la subjetividad.

En su elaboración como petición-reclamo los procesos subjetivos juegan un papel fundamental en la posibilidad de identificar-significar una relación social o una situación particular como factible de ser llevada al espacio público. Entendemos por subjetividad colectiva, siguiendo a

Enrique de la Garza (2001) la configuración y articulación de códigos de significados (presentes en la cultura) para dar (construir) sentido a una situación (interpretación).

En este plano podemos considerar que es la subjetividad la que configura diferentes significados y dota de un sentido particular a la relación social para hacerla eje de un reclamo que se considera legítimo.

De esta manera, tal como recupera Jameson, la construcción de las demandas es algo que no puede pensarse independientemente del lenguaje –de la articulación discursiva– que produce o inscribe una situación como una demanda-deseo. Dicho, en otros términos, es el sentido que se asigna a determinada situación la que la produce como demanda (y esta producción es subjetiva).

Esto produce que un sector de la población decida actuar para buscar modificar esa situación percibida como injusta, sentida –parafraseando a Rancière (1996) – como un daño. La construcción de la demanda involucra la intervención de la subjetividad colectiva para operar sobre una relación social particular y significarla como lugar de un antagonismo.

Esta construcción de la demanda es eminentemente social y, en el plano que nos interesa, el proceso de construcción subjetiva es colectivo. Conviene aquí precisar que la referencia a la subjetividad colectiva no implica una especie de subjetivismo, sino la necesidad de pensar en las configuraciones de sentidos colectivos articulados para hacer inteligible (significativa) una situación de una determinada manera.

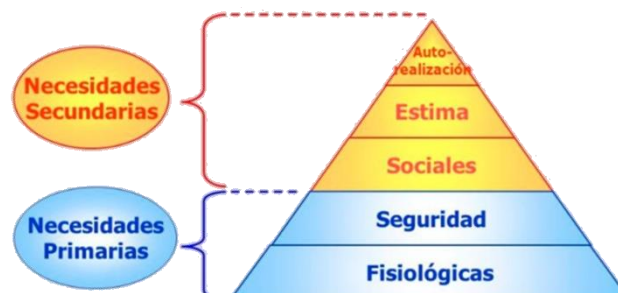
En este aspecto la subjetividad colectiva es un proceso histórico-social factible de ser reconstruido mediante investigaciones rigurosas que apuntan a indagar en los códigos de significados movilizados para dar sentido. Estos códigos son condensaciones significativas precariamente sujetadas a contenidos particulares y tienen un origen histórico. (p.p. 115-116).

Por su parte Illescas (2018), para analizar el tema de demandas sociales, nos lleva a retomar la Teoría de la jerarquía de Necesidades sociales de Maslow, ya que como se dieron cuenta, las demandas surgen de la búsqueda de resolver las necesidades de los actores involucrados:

¿Existen o no unas necesidades objetivas, “verdaderas” y básicas que son compartidas universalmente y que por tanto su cobertura es de responsabilidad colectiva? O, por el contrario, ¿Es la valoración de las necesidades un ejercicio individual y dependiente de cada cultura? ¿Dónde está el límite de las necesidades que la sociedad debe esforzarse en cubrir? ¿Cómo y quién juzga tal límite si es que existe? (p. 1)

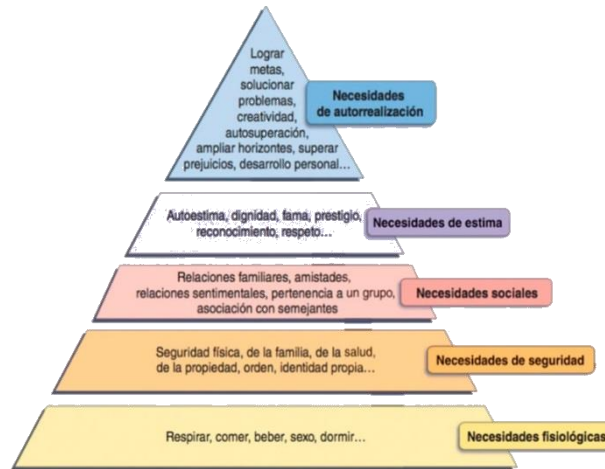
Figura 3  
Teoría de la jerarquía de necesidades de MASLOW

#### Jerarquía de Necesidades de Maslow



Fuente: Illescas, 2018, p. 1.

Figura 4 Pirámide de las necesidades de MASLOW



Fuente: Illescas, 2018, p. 1.

Illescas (2018), presenta la Caracterización de las necesidades de Maslow:

Las necesidades son elementos inherentes a la propia especie humana. En potencia todo tipo de necesidades están presentes en los humanos. Llegar a ser “más persona” depende de la posibilidad de satisfacer las necesidades de los niveles más elevados.

Las necesidades humanas deben ser concebidas como derechos humanos. Las necesidades representan valores últimos: constituyen un marco de metas y valores que explican y condicionan toda una serie de deseos y de conductas de las personas.

Las necesidades y su satisfacción se ven influidas por las condiciones exteriores: cultura y socialización, y también por los condicionantes internos: idiosincrasia del individuo.

Existen dos grandes tipos de necesidades: las básicas y las superiores o metanecesidades.

Las necesidades son universales, aunque con manifestaciones culturales diversas y modos de satisfacción muy diferentes y específicos de cada cultura. Las necesidades son jerárquicas.

Las necesidades humanas nunca se agotan, no se satisfacen completamente. Los seres humanos siempre permanecen en un estado de carencia relativa. (p. 1).

También está la Teoría de Necesidades Sociales de Ander Egg

Al respecto Illescas (2018), plantea el tipo de necesidades que se encuentran en la Teoría de Ander-Egg:

**Necesidades físicas u orgánicas:**

Son aquellas cuya satisfacción permite gozar a los hombres de niveles propios de su condición biológica.

**Necesidades económicas:**

Hacen referencia a la presencia de seres humanos en los procesos de producción y consumo.

Estas necesidades están ligadas al nivel productivo de la vida humana.

**Necesidades sociales:**

Se refieren a la manera como los seres humanos se relacionan entre sí, en el nivel familiar, con amigos u otras personas.

**Necesidades culturales:**

Se relacionan con los procesos de autorrealización y expresión creativa. Se nutren, principalmente, en las manifestaciones del conocimiento, de la creación artística y de actividades lúdicas.

**Necesidades políticas:**

Se refieren a la inserción de los seres humanos en las relaciones de poder y la vida ciudadana en general.

**Necesidades espirituales y religiosas:**

Son aquellas que buscan dar sentido, significación y profundización a la vida en relación con la trascendencia. (p. 2).

También Illescas (2018), retoma las necesidades sociales de acuerdo a la Teoría de Max Neef, quien es otro autor que profundiza en el tema y nos propone algunas categorías más profundas que las teorías anteriores, sin dejar de lado lo anterior:

Las necesidades según categorías existenciales y según categorías axiológicas.  
Las existenciales se clasifican en necesidades de ser, tener, hacer y estar.

*Figura 5*  
*Necesidades Existenciales*

Necesidades Existenciales	Satisfactores
Ser	Atributos personales y colectivos
Tener	Instituciones, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), leyes, etc.
Hacer	Acciones personales o colectivos
Estar	Espacios y ambientes

Fuente: Illescas, 2018, p. 3.

Según categorías axiológicas distingue un conjunto de nueve necesidades: Subsistencia, protección, afecto. Entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad. (p. 3).

Figura 6:  
Categorías axiológicas

NECESIDADES	SER	TENER	HACER	ESTAR
AFECTO	9/ Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	10/ Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	11/ Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	12/ Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
ENTENDIMIENTO	13/ Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	14/ Literatura, maestros, método, políticas, educacionales, políticas, comunicacionales	15/ Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, mediar, interpretar	16/ Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
LIBERTAD	33/ Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	34/ Igualdad de derechos.	35/ Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	36/ Plasticidad espacio-temporal.

Fuente: Illescas, 2018, p. 3.

### 2.2.3 Demandas institucionales

Para ello vamos a retomar lo que plantea Martí (2011):

Tanto el Gobierno como el individuo demandan educación. La demanda de educación es el conjunto de aspiraciones, deseos y necesidades de los ciudadanos en cuestión de educación.

La demanda a nivel social, está fundada en la idea de que la educación es un BIEN para la sociedad. Se formula para satisfacer necesidades sociales. Esta demanda social, tiene a la educación como inversión.

Y la demanda individual está fundada en los derechos humanos y en el interés del hombre por formarse, por mejorar, por invertir en su desarrollo...; tiene a la educación tanto como inversión como consumo.

Cuando la demanda de educación no coincide con la necesidad de la misma, la demanda individual no va acorde con la demanda social.

Aparte de estos tipos de demanda existe también una demanda genérica de educación, es decir, que toda la población reciba una educación general básica. Y una demanda específica, de profesiones especialistas específicas (psicólogos, arquitectos...).

La demanda de educación se produce tanto por necesidades económicas como políticas, creando así una NECESIDAD OBJETIVA de educación, que unida a otra NECESIDAD SUBJETIVA hacen que la educación se desarrolle.

Prácticamente en todo el mundo se ha dado este desarrollo tanto de la necesidad como de la demanda de educación, e incluso en el sector de la educación informal. (¿¿¿no formal???)

En los países subdesarrollados la demanda se centra en la enseñanza primaria, y también secundaria, mientras que en los desarrollados en los niveles secundario y superior (entre otras cosas porque la primaria ya está suficientemente atendida). Y esto es lo que da lugar a las pirámides educacionales que toman diferentes formas dependiendo de cada caso.

Entre los efectos de la demanda de educación tenemos:

- El AUMENTO del número de alumnos
- La NECESIDAD de nuevos profesores
- de NUEVOS MEDIOS de formación
- El aumento del PRESUPUESTO
- Creación de NUEVOS TIPOS de estudios
- PROLONGACIÓN del periodo de escolaridad obligatoria
- AUMENTO DE NIVEL de algunas carreras

Como consecuencia, el sistema educativo hoy en día constituye uno de los sistemas sociales más importantes, ricos y complejos.

Su desarrollo se analiza a través de estos indicadores:

1. Totales de escolarización
2. Tasa de escolarización global por niveles
3. Tasas de escolarización por grupos de edad
4. Gasto público en educación

## FACTORES SOCIALES DE LA DEMANDA DE EDUCACIÓN

Si la demanda de educación se explica desde el aspecto económico y social, es importante conocer las características de la sociedad actual, la cual se distingue por.

- La explosión demográfica (que incrementa el número. de posibles alumnos)
- El desarrollo económico
- La lucha contra el hambre
- La implantación de la democracia

Otras peculiaridades son:

- La revolución científica y técnica
- La multiplicación de conocimientos
- La promoción de las masas y la creación
- y la multiplicación de medios de información y comunicación.

Ya dijimos que en este contexto la educación es considerada tanto un bien de inversión como de consumo, así como el medio de proporcionar trabajo cualificado a una economía en crecimiento.

Sus principales objetivos en la sociedad son:

- La alfabetización,
- La formación profesional media y superior.

Tengamos en cuenta que la producción es cada vez más compleja y necesita de los trabajadores una mayor instrucción (preparación).

Incluso los que ya trabajan deben reciclarse, hacer cursos de reciclaje o aprender nuevas técnicas.

Y en el caso de cambios de empleo, debe darse una readaptación profesional.

En cuanto a las causas políticas y sociales, en principio es necesario saber leer y escribir para poder participar adecuadamente en la sociedad (votar, etc.). Es por eso que interesa promover la alfabetización. (p. 1).

Por su parte la Abrile (1994), plantea que:

### **1. Los cambios necesarios**

Existe una conciencia muy fuerte de que se están agotando los estilos tradicionales de operar. Hay mayor margen para la creatividad en la resolución de los problemas y también mayor tolerancia frente a la inseguridad y a las incertidumbres. Se generan nuevas condiciones y oportunidades favorables para los cambios.

En América Latina el reto es más complejo. La década de los ochenta concluyó con una gran crisis económica, con el caos que produce el desvanecimiento de una época histórica y la esperanza que genera el comienzo de otra. Se encuentra sumida entre la crisis derivada de los problemas acumulados del pasado, que todavía no ha resuelto y que se han agudizado en la década perdida de los ochenta, y la crisis asociada a las transformaciones planetarias que dan cuenta de los cambios de los sistemas productivos, de las nuevas tecnologías y de los nuevos modos de organización, que originan un nuevo orden competitivo basado en el conocimiento (García Guadilla, 1991).

Frente a esta difícil situación, es necesario tener en cuenta un modelo de transformación y de desarrollo alternativo que considere como estrategias básicas:

- El fortalecimiento de los sistemas democráticos, pluralistas y participativos que posibiliten la integración nacional, la cohesión social, la proyección de las culturas locales, el mayor protagonismo de las personas y de los grupos, la elevación de las capacidades técnicas, la representatividad en el ámbito de la actividad política y social y el logro de mayores grados de consenso en la proposición de objetivos y metas.
- La transformación de las estructuras productivas en el marco de la globalización cada vez mayor de la economía, que les permita adecuarse a un nuevo paradigma caracterizado por la competitividad internacional, el crecimiento económico suficiente y sostenido y la modernización productiva
- La distribución justa y equitativa de los bienes y servicios que produce una sociedad, que compatibilice el crecimiento económico con una mayor equidad, que dé respuestas a las altas demandas sociales y que promueva la organización solidaria en la satisfacción de las necesidades básicas.
- La incorporación y difusión del progreso científico y tecnológico, en especial el derivado de la microelectrónica y vinculado al procesamiento y transmisión de información, que genera nuevas formas de saber y desencadena innovaciones que penetran todas las actividades y provocan cambios de gran importancia en la vida de las personas y de las instituciones.
- La adopción de nuevas concepciones organizacionales caracterizadas por el desmontaje de estructuras piramidales, jerárquicas, verticalistas, con mando fuerte, y su sustitución por unidades autónomas y dinámicas; el aumento de la flexibilidad y de la adaptabilidad a situaciones cambiantes; la mejora continua de la calidad de los procesos y de los resultados, y el desarrollo de capacidades de cooperación y de negociación (Pérez, 1990).
- El impacto de estos cambios en la educación: las nuevas demandas.
- La mayoría de los sistemas educativos ha iniciado procesos de reformas y transformaciones, como consecuencia de la aguda conciencia del agotamiento de un modelo tradicional que no ha sido capaz de conciliar el crecimiento cuantitativo con niveles satisfactorios de calidad y de equidad, e incorporar como criterio prioritario y orientador para la definición de políticas y la toma de decisiones la satisfacción de las nuevas demandas sociales.
- Hoy hablamos de un nuevo orden mundial competitivo basado en el conocimiento, en el cual la educación y la capacitación son el punto de apoyo

de largo plazo más importante que tienen los gobiernos para mejorar la competitividad y para asegurar una ventaja nacional. El funcionamiento óptimo de los sistemas educativos pasa a ser una prioridad esencial de los países. Enunciamos a continuación las principales demandas que los cambios plantean a los sistemas educativos y que se incorporan a las agendas de especialistas y de gobernantes:

- Preparar ciudadanas y ciudadanos capaces de convivir en sociedades marcadas por la diversidad, capacitándolos para incorporar las diferencias de manera que contribuyan a la integración y a la solidaridad, así como para enfrentar la fragmentación y la segmentación que amenazan a muchas sociedades en la actualidad. En consecuencia, los sistemas educativos serán responsables de distribuir equitativamente los conocimientos y el dominio de los códigos en los cuales circula la información socialmente necesaria, y formar a las personas en los valores, principios éticos y habilidades para desempeñarse en los diferentes ámbitos de la vida social.
- Formar recursos humanos que respondan a los nuevos requerimientos del proceso productivo y a las formas de organización del trabajo resultantes de la revolución tecnológica. Para incrementar la competitividad, el mayor desafío es la transformación de la calidad educativa: grupos cada vez más numerosos de individuos con buena formación, impulso de la autonomía individual, logro de un mayor acercamiento entre el mundo de las comunicaciones, la esfera del trabajo y de la educación y otorgamiento de prioridad a las necesidades del desarrollo económico: los usuarios, los mercados laborales y las empresas que utilizan conocimientos.
- Capacitar al conjunto de la sociedad para convivir con la racionalidad de las nuevas tecnologías, transformándolas en instrumentos que mejoren la calidad de vida (Mello, 1993). Les corresponde a los sistemas educativos impulsar la creatividad en el acceso, difusión e innovación científica y tecnológica. Deben desarrollar capacidades de anticipación del futuro y de actualización permanente para seleccionar información, para orientarse frente a los cambios, para generar nuevos cambios, para asumir con creatividad el abordaje y resolución de problemas. Los miembros activos de una sociedad no sólo necesitan tener una formación básica, sino que deben incorporar conocimientos sobre informática y tecnología, aspectos que no eran imprescindibles hace sólo una década. (p.p.1 -2).

#### 2.2.4 Demandas Poblacionales:

Alain Touraine (1984) es el sociólogo que más ha teorizado sobre el tema de los actores sociales, entonces retomemos, en una traducción libre, lo que nos dice en su ensayo sociológico:

Un actor social es un sujeto colectivo estructurado a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten actuar en el seno de una sociedad con vistas a defender los intereses de los miembros que lo componen y/o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias.

También puede ser entendido como un grupo de intervención, tal que percibe a sus miembros como productores de su historia, para la transformación de su situación. O sea que el actor social actúa sobre el exterior, pero también sobre sí mismo.

En ambos casos, el actor se ubica como sujeto colectivo, entre el individuo y el Estado. En dicho sentido es generador de estrategias de acción (acciones sociales), que contribuyen a la gestión y transformación de la sociedad.

El reconocimiento de los actores sociales introduce una concepción de la sociedad humana fundada en el historicismo, en la cual el conflicto social es un mecanismo de cambio.

A partir de esta concepción, la sociedad puede ser entendida como un sistema (sistema social), que nunca está totalmente reglamentado ni controlado, y en el cual los actores sociales disponen de un margen de libertad más o menos grande, que utilizan en forma estratégica en sus interacciones con los demás.

Toda relación social involucra una relación de poder, que es también una relación de intercambio y de negociación de carácter recíproco y desequilibrado. Los actores sociales actúan en consecuencia en el marco de relaciones sociales desiguales y conflictivas, basadas en la influencia, la autoridad, el poder y la dominación.

Una sociedad en transformación tiene por corolario la constitución y el desarrollo de nuevos actores sociales, productores de nuevos conflictos ligados a las características de la evolución de la sociedad.

En dichos casos, el sistema político es más o menos permeable a la influencia de los actores sociales, según las características que lo fundamentan: desde un tipo centralizador y autoritario, hasta un tipo descentralizador y democrático.

En todos los casos, la intervención de los actores sociales debe ser juzgada a partir de su representatividad en el seno de la sociedad y de su poder, el que se manifiesta por su capacidad de transformar los conflictos sociales en nuevas reglas institucionales. (p.p. 30-40).

¿Porque es importante considerar a los actores sociales?, ya al hablar de necesidades nos hacían mención de algo de esto, retomemos lo que Anguiano (1999), nos decía al respecto:

En palabras de Parsons:

«Es un proceso, en el sistema actor situación que tiene significación motivacional para el actor o actores, orientados por una tendencia a obtener el máximo de gratificación».

...Estos aspectos básicos pueden ser analizados desde la perspectiva del actor o desde la perspectiva de la situación.

En el primer caso, desde la perspectiva del actor sirven para justificar la motivación del ser humano como tendencia a obtener un máximo de gratificación, pues se trata de necesidades, o en términos del autor, disposiciones de necesidad que no dependen de la voluntad del individuo, sino que el organismo humano ya está constituido (dispuesto) de este modo.

En tanto necesidades biológicas, psíquicas, emotivas, etc. proporcionan la justificación del interés que el individuo tiene en la acción y constituyen en conjunto un sistema de expectativas del actor en la situación.

Desde la perspectiva de la situación son criterios de orientación por valores, establecidos por la tradición para orientar al actor en la situación, que constituyen en su conjunto las soluciones o satisfacción a las necesidades. (p.p. 1 -5)

Por otro lado, Anguiano (1999), profundiza en el tema del papel de los actores en lo relacionado a las demandas y necesidades sociales a resolver

...En segundo lugar, para que un sistema social total (la sociedad) subsista y perdure debe satisfacer un mínimo de las necesidades de la mayoría de los actores (necesidades sociales).

El eje que define la acción humana en tanto sistema y el eje de la sociedad en tanto sistema social total pasa, por lo tanto, por el reconocimiento de las necesidades individuales y sociales.

Pero este reconocimiento tiene un límite: siempre que dichas necesidades no perturben el mantenimiento del orden y amenacen la integración social, evitando mediante mecanismos de control, el comportamiento perturbador, o potencialmente perturbador. Y fundamentalmente, lo que podríamos llamar «mecanismos o técnicas de disciplinamiento de las necesidades», que consisten en recursos culturales aptos para la interiorización de una personalidad adecuada al sistema social, evitando que el sistema imponga demandas excesivas o imposibles de cumplir a las personas. A estas podríamos llamarlas necesidades sistémicas.

Las instituciones de la sociedad tienen esta función estratégica para el mantenimiento de la ordenación normativa de las necesidades.

El límite de la satisfacción de las necesidades individuales y sociales son las propias necesidades sistémicas. (p. 4).

Robert Merton (H. Valencia, 2004) (1984), otro sociólogo que ha trabajado el tema de actores sociales, quien plantea algunos aspectos importantes de considerar al hacer el análisis de actores. Al respecto Anguiano (1999), plantea:

El análisis funcional no debe limitarse a las consecuencias objetivas observables «positivas», esto es que favorecen el mantenimiento del sistema. Por el contrario, es necesario distinguir entre consecuencias funcionales, disfuncionales, o afuncionales y un «saldo líquido de una suma o agregación de consecuencias, ya sea para todo el sistema social, o para algunas de sus estructuras.

Esto implica dos cosas:

- a. que lo que es funcional para ciertas estructuras puede no serlo para otras (en contra del postulado de la unidad funcional de la sociedad).

- b. que no todas las estructuras desempeñan funciones positivas para el mantenimiento del sistema (en contra del postulado del funcionalismo universal).

En segundo lugar: la consideración de que el análisis funcional debe considerar activa a la estructura social, esto es, que la estructura produce o genera motivaciones, por la presión que ejerce sobre los individuos. Nos dice Merton que «Si la estructura social restringe algunas inclinaciones a obrar, crea otras».

Las necesidades, por lo tanto, no están dadas sólo por la naturaleza humana, sino que hay una definición cultural de las mismas, son «inducidas culturalmente». A su vez, como la estructura social impone un acceso diferencial a las oportunidades, puede suceder que «La cultura y la estructura social operan en sentidos cruzados» pudiendo, la misma presión que genera la conducta «conforme» al sistema, generar la conducta «divergente».

En tercer lugar, como consecuencia de los dos aportes anteriores, que las instituciones pueden tener diferente grado de apoyo entre los grupos de una sociedad, y lo que está «legitimado» puede, por lo tanto, no estarlo para «todos los grupos de la sociedad». Esto permite concluir, que el inconformismo con algunas instituciones de la sociedad puede representar «el comienzo de una norma nueva, con sus derechos distintivos a la validez moral».

Esto es importante para la consideración de las necesidades sociales que satisfacen las estructuras, ya que las estructura «oficiales» pueden dejar insatisfechas demandas sociales, que al estar generadas por presiones culturales determinan la aparición de estructuras alternas, con legitimación por parte de algunos grupos de la sociedad con acceso restringido a las estructuras «oficiales».

En cuarto lugar, la tensión, discrepancia o contradicción entre los componentes de la estructura social y cultural, siempre que no sean controlados mediante mecanismos adecuados, pueden ser conducentes a producir cambios en el sistema social.

«Todo esto no quiere decir, por supuesto, que dichas tensiones actúen solas en la producción de cambios en una estructura social, pero presentan una fuente teóricamente estratégica de cambio...»

Una última consideración, la quinta, al aporte de Merton en sus estudios sobre las ocupaciones como uno de los núcleos importantes de la organización de la sociedad, donde señala que «las aspiraciones, los intereses y los sentimientos personales de los individuos están organizados en gran parte y sellados con la marca de su perspectiva ocupacional.(...)los individuos de diferentes ocupaciones tienden a desempeñar papeles diferentes en la sociedad, a tener participaciones diferentes en el ejercicio del poder, lo confiesen o no, y a ver el mundo de una manera diferente».

Podríamos decir, que la diferenciación social, producto de la diferencial participación en la estructura de las ocupaciones implica una diferenciación en las perspectivas con las que se perciben las necesidades, y una diferencia en los modos de definir las, como así mismo, una diferencia fundamental en cuanto a las chances de satisfacerlas. (p. 4).

Valencia, Torres, Ospina, Argüello y Guamán (2004), plantean que:

Hay que identificar a los actores sociales y conocer los intereses que los unen de acuerdo al núcleo social relacionado con el propósito que tengan en común para su barrio, su comunidad, el cantón.

Un individuo determinado es un actor social cuando él representa algo para la sociedad, encarna una idea, una reivindicación, un proyecto, una promesa, una denuncia, dentro de ese concepto de igual manera un grupo político, una emisora de radio, un grupo de estudiantes, el gremio de taxistas porque todos tienen algo que defender'.

(Kullock, 1993)

Para ello vamos a analizar lo que nos plantea Kullok (1993):

Tanto el análisis de un fenómeno social como las propuestas de transformación que pueden efectuarse en el marco de un proceso de planificación y gestión, deben tender a identificar a los actores sociales que intervienen en el contexto definido.

Para identificar cuáles son los actores sociales, se debe determinar previamente en forma precisa, la problemática y el marco de intervención.

A posteriori, la identificación se realiza tanto en forma deductiva (a partir de una reflexión teórica), como inductiva (mediante una investigación empírica), considerando que los actores involucrados son todos aquellos que tiene responsabilidades o resultan beneficiados o perjudicados por la configuración actual de la situación, o porque tendrán responsabilidades, beneficios o perjuicios en las distintas configuraciones futuras posibles.

Para caracterizar y evaluar a los actores y a sus interrelaciones, se debe indagar para cada uno de ellos:

- su campo de intervención.
- la función que cumplen.
- su representatividad.
- el poder que invisten.
- los recursos que disponen.
- los objetivos que persiguen.
- las acciones que desarrollan.
- los resultados que obtienen.
- las relaciones tejidas con otros actores para llevar a cabo sus estrategias.

Dicho de otra manera, se trata de definir:

- quién hace qué,
- en nombre de quién,
- cómo,
- con qué objetivo,
- con quién y
- con qué resultados.

El objetivo es identificar el tipo e intensidad de las relaciones establecidas entre los actores sociales, así como los modos de relación (desde los más conflictivos a

los más consensuales), con la finalidad de definir los ejes prioritarios de la acción social, los factores de bloqueo y las posibilidades de resolución de los conflictos.

Más allá de la caracterización general, de los actores y sus interrelaciones, es necesario conocer las posturas que tienen o adoptarán, con respecto a la situación que se está estudiando es importante conocer si estas posturas son implícitas o explícitas, si son primordiales o secundarias para sus intereses, si son a corto o largo plazo, etc.

Esta detección permite prever la posición que adoptará cada uno de los actores según su grado de afectación, en el desarrollo de un proceso de concertación. (p.p. 20-21).

### Retomando a Touraine (1984), recordemos que:

Destaca la necesidad de tener en cuenta que los actores de los cuales se ocupa preferentemente el análisis social “no pueden confundirse con cualquier entidad que participa en la vida de una sociedad. Se trata de lo que quizá inadecuadamente llamamos ‘actores sociales relevantes’. En otros términos, nos estamos refiriendo a ‘actores-sujetos’; es decir a portadores de acción colectiva que apelan en su discurso o en su comportamiento a principios de estructuración, conservación o cambio de la sociedad... y que se involucran en los proyectos y contraproyectos históricos de una sociedad... hay aquí una tensión nunca resuelta entre actor y sujeto histórico.... Un sujeto- o principio de constitución de una acción colectiva que incide en la definición, mantención o transformación de la sociedad- no se podrá identificar nunca unívocamente con un actor. Este tenderá a ser sujeto y buscará hacerlo al invocar su representación o atribuirle significado a su acción... Todo actor relevante expresa siempre parcial y desgarradamente al sujeto que invoca, pero éste nunca se deifica en aquél. Un sujeto histórico, a su vez se expresa casi siempre parcialmente a través de varios actores, sean organizaciones, grupos o individuos”.

Estas consideraciones resultan relevantes para distinguir el uso inadecuado que muchas veces se hace del término ‘actor’, confundiéndolo con cualquier grupo de representación, demanda o acción. (p. 29).

### Regresemos a lo que nos plantea Kullo (1993):

#### **Los actores**

Usualmente, las legislaciones existentes incorporan formalmente la necesidad de participación de los actores sociales involucrados, en instancias definidas como de consulta y /o audiencias públicas.

Cada contexto en cada período histórico genera sus propios actores sociales. En este sentido, la sociedad de los países de América Latina, comprende un cierto número de actores cuya intervención es notable.

Sin valor exhaustivo pueden citarse:

- las **organizaciones comunitarias** de base, que son la forma asociativa más representativa de los habitantes, y en las cuales las actividades se focalizan en el mejoramiento de las condiciones de vida existentes (clubes de madres, asociaciones de jóvenes, asociaciones de padres, y otras).

- las **juntas vecinales**, que constituyen la organización representativa de un sector ante las autoridades administrativas competentes, y se ven así encargadas por el poder político, de las negociaciones entre el sector público y los habitantes.
- las **organizaciones no gubernamentales (O.N.G.)**, que defienden ciertos derechos de los habitantes (de carácter humanitario, económico, cultural o político), y se constituyen en grupos de presión ante las instancias involucradas.
- los **grupos de presión** de carácter coyuntural, que se caracterizan por su existencia transitoria en relación con un problema limitado en su extensión y en el tiempo.
- las **agrupaciones políticas**, que defienden a sus afiliados sobre la base de valores ideológicos (construcción teórica de la sociedad y de su evolución) dando lugar a acciones tendientes a hacer evolucionar a la organización social en relación con sus valores y con los fines defendidos.
- los **emprendedores**, que son individuos o asociaciones que gerencian el desarrollo e implementación de los proyectos y/o emprendimientos, motivo de las EIA, y que defienden sus intereses de grupo (maximizar sus beneficios).
- los **propietarios de bienes raíces**, que son los poseedores de parcelas y de los inmuebles potencialmente afectados.
- los **agentes inmobiliarios**, que operan en el mercado de las propiedades urbanas y rurales.
- el **sector financiero**, (banca hipotecaria, mutuales, cooperativas de crédito y de ahorro, banca comercial); que juega un rol de intermediación del crédito ante el público.
- el **sector público**, que son los operadores principales en materia de planificación, programación, gestión, supervisión y fiscalización; que tienen en principio la función de implementar las reglamentaciones y propender al bien común.
- los **sindicatos**, que tienen por objetivo la defensa de los intereses económicos y sociales de los trabajadores incluidos en un mismo rubro de actividades productivas.
- los **técnicos responsables de acciones específicas**, que buscan optimizar la relación de la intervención propuesta, por ejemplo, con el medio ambiente.

Cada uno de estos actores tiene distintas visiones, distintas expectativas y distintas cuotas de poder para alcanzar sus objetivos.

Tomaremos como línea de base lo que opina Touraine (1984) , al definir al actor social lo hace como el hombre o a la mujer que intenta realizar objetivos personales o colectivos porque está dentro de un entorno del cual es parte y por ello tiene muchas similitudes haciendo suyas la cultura y reglas de funcionamiento institucional aunque solo sea parcialmente, concibiendo al actor social como sujeto pero también como colectividad con intereses, condiciones y características particulares que los identifican como tales, capaces de construir y llevar a cabo en forma conjunta, un proyecto de transformación social para el bienestar de un territorio. (p. 39).

Continuemos revisando lo que nos plantea Kullo (1993):

**¿Cómo identificar a los actores sociales?**

Los actores sociales se los identifica y caracteriza en:

Aquellas personas influyentes no por el capital económico, sino por su poder de decisión, convocatoria, entre otros elementos. Se los identifica en los grupos, organizaciones e instituciones que tienen alguna relación con el núcleo social de interés para su grupo, su barrio, su comunidad, su cantón.

En el afán de contribuir con su aporte a una localidad con transparencia en todos los casos relacionados con la misma como en la ejecución, planificación, elaboración de un proyecto, de una idea.

Actores son aquellos agentes que, en el campo político, económico, social y cultural formulan propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales. (Touraine, 1984, p. 39).

En un análisis de actores se debe tomar en cuenta los siguientes puntos.

Miremos lo que nos plantea Torurain (Philippe, s/f)e (1984), al respecto:

- Conocer y caracterizar las relaciones de poder e influencia entre los actores sociales y de estos sobre la comunidad
- Identificar a aquellos actores sociales con mayor visión de los problemas comunitarios, mejores actitudes frente a los propósitos. Identificar sus intereses y expectativas.
- Relacionar los intereses vinculando actores con intereses complementarios y manejando acuerdos entre actores con intereses en conflicto. (p. 41).

Philippe (s.f.), plantea que:

La identificación de los actores es una de las primeras tareas al iniciar un nuevo proyecto La colaboración con los facilitadores locales es primordial para entender la situación rápidamente. La identificación de los actores es un proceso iterativo, durante el cual se agregan nuevos actores a medida que el análisis avanza, por ejemplo, basándose en opiniones de expertos, grupos focales, entrevistas semiestructuradas, muestreo tipo bola de nieve (es decir, los unos conocen a los otros, etc.) o combinaciones de estos (Reed et al., 2009).

Es cuestión de contactar a personas que saben sobre el tema y tienen acceso a los actores más importantes e influyentes. En muchos casos en los países de ingresos medios y bajos, el líder del proceso debe ser presentado por un tercero a fin de iniciar un diálogo y trabajar eficientemente desde un inicio.

Mientras más personas se conozcan, menos probable será que se dé por alto a actores importantes. En cada reunión, se pueden identificar más actores mediante una 'lluvia de ideas' a fin de recopilar una lista exhaustiva de personas, grupos o instituciones (NETSSAF, 2008). El mapeo de los actores puede realizarse para visualizar los diferentes actores y las relaciones entre ellos.

En todos los casos, se deben contestar las siguientes dos preguntas (ODA, 1995):

1. ¿Se han identificado todos los que podrían apoyar u oponerse al proyecto?
2. ¿Se han identificado los grupos vulnerables que tienen algún interés en el proyecto?

Por supuesto, los actores varían según el contexto. Las instituciones, los modos de organizarse, el ambiente y la cultura cambian de una región a otra, incluyendo las actitudes respecto al excremento humano. Esta lista puede servir de pauta, pero de todas maneras esto debe investigarse y analizarse en cada caso.

#### Diferencias entre ciudades grandes y medianas

La escala tiene un gran impacto en el tipo y número de actores y la manera en que se integran. Por sus barrios heterogéneos y una cierta norma de ingresos y vivienda, las ciudades grandes suelen presentar las siguientes características:

**Mayor número de actores:** En grandes ciudades, existen más actores en cada categoría, en especial los que realizan el vaciado, las ONG, los agricultores, los dirigentes tradicionales y los políticos. En una ciudad pequeña o mediana, es factible entrevistar individualmente a cada proveedor de servicio, pero en una ciudad grande es necesario organizarlos en asociaciones con representantes.

**Varias ciudades en una:** Los barrios o sectores de una gran ciudad podrían compararse con varias ciudades medianas, cada una con sus propios emprendedores privados, dirigentes tradicionales, sitios de descarga y posiblemente líderes políticos.

Para el análisis de actores, puede ser conveniente considerar cada sector por separado, además de la totalidad de la ciudad entera.

**Más usuarios finales, distribuidos de manera diferente:** Diferentes patrones de agricultura y la presencia de industrias pueden brindar nuevas oportunidades para el uso final de los productos de tratamiento en mayor grado en las ciudades grandes, comparadas con las pequeñas.

La caracterización de los actores genera la información necesaria sobre la mejor manera de integrar cada actor y, al final del proceso, la mejor manera de distribuir las responsabilidades. También así se inicia el proceso de la selección de los actores claves.

#### Información que debe registrarse

Los siguientes atributos sirven para categorizar a los actores (Koanda, 2006):

**Intereses principales:** Es importante consultar con los actores para determinar una manera de tomar en cuenta todos sus intereses en el futuro PME.

- **Fortalezas:** Los líderes del proceso deben determinar los aspectos positivos con los cuales pueden contar.
- **Debilidades:** Es clave entender las necesidades de información, empoderamiento y capacitación.
- **Oportunidades y amenazas:** Se deben caracterizar las posibles perspectivas positivas y negativas para el proyecto.
- **Relaciones entre los actores:** Esto incluye, por ejemplo, jerarquías, amistades, competencia y nexos profesionales. Buenas o malas relaciones pueden determinar qué grupos de trabajo pueden formarse y dónde existen las mejores alianzas para impulsar el proyecto. La confianza y la diplomacia son muy importantes.
- **Impactos:** El tipo de influencia que el proyecto puede tener sobre un actor también determina las medidas necesarias para maximizar los impactos positivos y minimizar o mitigar los impactos negativos.
- **Necesidades de participación y capacitación:** Las acciones requeridas surgen principalmente de los intereses, debilidades y potenciales que se identifiquen. (p.321)

Philippe (s.f.), propone criterios para la selección de actores claves:

Los actores claves en un proyecto son los que tienen intereses e influencias que están más en juego.

Se proponen los siguientes seis criterios o 'atributos' para su selección (con el cumplimiento de uno siendo suficiente para ser considerado clave):

- C1 Trabaja en el entorno educativo;
- C2 Tiene poder político;
- C3 Es un posible apoyo o amenaza;
- C4 Tiene capacidad de conseguir financiamiento;
- C5 Es propietario de un posible sitio de tratamiento; y
- C6 Es un posible usuario de los productos finales del tratamiento.

*Figura 7:*  
criterios para la selección de actores claves



Fuente: Philippe, s.f., p. 324.

## 2.3 Análisis Estratégico

Al respecto el Diccionario de la Real Academia Española, DRAE, en su versión electrónica, dice que:

**Estrategia**

Del lat. *strategía* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *στρατηγία* *stratēgía* 'oficio del general', der. de *στρατηγός* *stratēgós* 'general'.

1. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
2. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En cuanto a *estratégico*, el mismo DRAE indica:

3. adj. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc.: De importancia decisiva para el desarrollo de algo.

Hay muchas herramientas propuestas, por ejemplo, Rodríguez (s.f.), de la empresa Éxito Empresarial propone 5 herramientas:

1. Análisis PEST
2. Análisis PESTEL
3. Análisis FODA
4. Modelo de las 7 S
5. Las 5 fuerzas de Porter

### 2.3.1 Técnica MINI-MAX

Vamos a trabajar con la Técnica MINI-MAX. Esta es otra técnica prestada del campo de la Administración, pero que es una técnica estratégica muy útil para identificar estrategias que marquen el camino, ya que nos permite identificar líneas de acción estratégica y posibles proyectos.

El MINIMAX es una técnica utilizada para relacionar las fortalezas con las oportunidades, las debilidades con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas y las debilidades con las amenazas todo esto con el fin de que por medio de la vinculación de cada uno de estos criterios se busque dar respuesta o solución a determinada problemática existente, (Mijangos J. 2013, p. 39)

Es una técnica que permite vincular cada cuadrante de la matriz F.O.D.A., se procede a evaluar cada cruce teniendo como referente las exigencias del entorno externo en que se desarrolla el problema (oportunidades y amenazas y su relación con la realidad dentro del área de proyección (fortalezas y debilidades) permite la definición de las estrategias o líneas de acción que permitan resolver el problema del área de intervención. (Arenales citado por Ajcet, 2013, p. 32).

### 2.3.2 Vinculación estratégica

Para trabajar en este paso del Análisis estratégico, vamos a empezar por ponernos de acuerdo en lo que significa hacer una vinculación estratégica.

Al respecto el Diccionario de la Real Academia Española, en su versión electrónica nos dice que:

vincular

Del lat. tardío *vinculāre* 'encadenar'.

1. tr. Atar o fundar algo en otra cosa.
2. tr. Perpetuar o continuar algo o el ejercicio de ello.
3. tr. Sujetar a una obligación.

Si retomamos lo que se mencionaba en la primera presencial de este curso respecto a lo estratégico podemos ver más claro el panorama

estrategia

Del lat. *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *στρατηγία*

*stratēgia* 'oficio del general', der. de *στρατηγός* *stratēgós* 'general'.

1. f. Arte, traza para dirigir un asunto.

2. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión

óptima en cada momento.

En cuanto a estratégico, el mismo DRAE indica:

3. adj. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc.: De importancia decisiva

para el desarrollo de algo.

### 2.3.3 Análisis de la vinculación estratégica

Mijangos (2013. p.p. 39-42) al respecto de la vinculación estratégica, de acuerdo a la Matriz MINI-MAX plantea:

#### Análisis de la vinculación estratégica

La vinculación estratégica nos muestra el análisis estratégico de cada una de las vinculaciones realizadas en la técnica del MINIMAX, en la primera vinculación se analizan las fortalezas con las oportunidades, en la segunda se vinculan las fortalezas con las amenazas, luego las fortalezas con debilidades, así también se vinculan las fortalezas con las oportunidades y por último se relacionan o vinculan las debilidades con las amenazas cabe mencionar que de estas vinculaciones se determinan las líneas de acción que luego darán lugar a los posibles proyectos a ejecutarse para contribuir a la solución del problema central identificado.

**Figura 8**  
**Análisis de vinculación estratégica**

Fortalezas – Oportunidades	Debilidades – Oportunidades
1. F2 Cuentan con una Coordinadora Municipal para la Reducción de Desastres (COMRED). O 2 Cuentan con el apoyo de la CONRED para poder capacitarse en el tema de gestión de riesgos.	1. D1 No se les ha capacitado en el tema de gestión de riesgos. O1 Cuentan con el apoyo de la estudiante de PPS de la Universidad Rafael Landívar, la cual puede trabajar con ellos en fortalecimiento de sus capacidades en el tema de gestión de riesgos.
2. F3 Han integrado el centro de Operaciones de Emergencia (COE), que está conformado por autoridades locales y departamentales multisectoriales y se activa cada vez que se requiere atender este tipo de emergencias. O7 Participación de vecinos en procesos de capacitación que se desarrollen.	2. D2 Acomodamiento existente por parte de la mayoría de los vecinos. O8 Capacidad de gestionar ante organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales apoyo para el fortalecimiento de capacidades en el tema de gestión de riesgos.
3. F4 Recurso humano profesional con muchas capacidades y conocimientos que podrían utilizar a favor de resolver el problema. O1 Cuentan con el apoyo de la estudiante de PPS de la Universidad Rafael Landívar, la cual puede trabajar con ellos en fortalecimiento de sus capacidades en el tema de gestión de riesgos.	3. D3 Se ha estado realizando una mala administración de los recursos económicos del municipio. O5 Dotación de recursos físicos y económicos por parte de ONGS.
4. F6 Los vecinos están dispuestos a contribuir con su participación y poner atención al tema de gestión de riesgo. O7 Participación de vecinos en procesos de capacitación que se desarrollen.	4. D4 No saben cuál es la forma correcta de exponer sus demandas y darle seguimiento a las mismas. O7 Participación de vecinos en procesos de capacitación que se desarrollen.
5. F 7 Los líderes comunitarios están dispuestos a trabajar con sus comunidades en la solución del problema. O8 Capacidad de gestionar ante organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales apoyo para el fortalecimiento de capacidades en el tema de gestión de riesgos.	5. D7 Recurso humano capacitado al cual no le gusta enseñar o mostrar a los demás lo que saben. O4 Profesionales de diversas carreras llegan a trabajar al municipio los cuales contribuyen al desarrollo de este.

**a) Primera vinculación análisis estratégico de fortalezas con oportunidades**

Si se aprovecha el hecho que dentro de la comunidad se cuenta con la coordinadora municipal para la reducción de desastres, la cual está integrada por vecinos, líderes comunitarios y autoridades municipales, podríamos aprovechar al máximo el apoyo que tenemos en el tema de gestión del riesgo de desastres por parte de CONRED, ya que dicha institución cuenta con profesionales preparados en el tema, los cuales por medio de su aporte contribuirían a darle solución al problema.

Se debe de aprovechar el hecho de que en la comunidad se halla integrado y organizado el centro de operaciones de emergencia COE, el cual está conformado por autoridades locales y departamentales, dentro de los cuales hay personas preparadas y capacitadas en el tema de gestión de riesgo, lo cual podemos utilizar para potenciar al máximo la participación efectiva por parte de los vecinos en procesos de capacitación que se pudiesen dar en la comunidad, ya que esto contribuiría a la solución del problema presentado en la comunidad.

Dentro de la comunidad se cuenta con profesionales de distintas carreras, estas personas cuentan con muchas capacidades y habilidades, esta es una fortaleza que podríamos utilizar para aprovechar al máximo el apoyo que se nos está brindando actualmente por medio de la estudiante de PPS de la Universidad Rafael Landívar la cual puede trabajar con ellos en fortalecimiento de sus capacidades en el tema de gestión de riesgos.

Los vecinos de la comunidad están dispuestos a contribuir con su participación y poniendo interés por el tema, lo cual podemos utilizar para aprovechar al máximo el hecho de que estas personas están interesadas y dispuestas a participar en procesos de capacitación que se desarrollen dentro de la comunidad con el fin de fortalecer sus conocimientos en el sistema de gestión de riesgos.

Si se aprovecha el hecho de que los líderes comunitarios han manifestado su interés por trabajar con sus comunidades, dichos líderes son personas que pueden contribuir al hecho de aprovechar al máximo la Capacidad de gestionar ante organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales apoyo para el fortalecimiento de capacidades en el tema de gestión de riesgos.

**Se concluye entonces que la línea de acción será la construcción de capacidades en el tema de gestión de riesgos a las autoridades municipales y su equipo de trabajo.**

Se tomó solamente la primera vinculación del ejemplo, pero el mismo continúa, si les interesa revisar completa esta parte pueden consultar a:

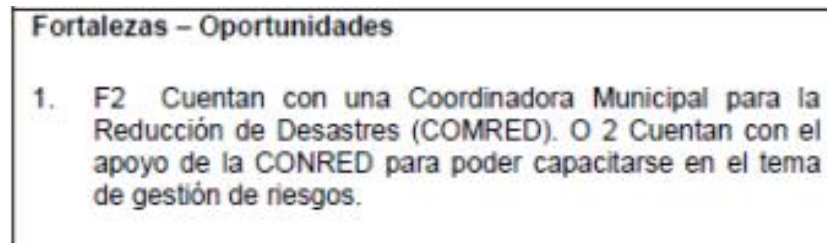
Mijangos (2013), Fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias en la gestión del riesgo en el municipio de Guanagazapa, Escuintla. Informe Final de Práctica Profesional Supervisada, Escuintla, febrero de 2013 Sede Regional Escuintla. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Departamento de Trabajo Social.

Este ejemplo, tomado de Mijangos (2013, p.p. 39-42), nos permite comprender varias cosas:

1. De manera narrativa vamos explicando cada una de las relaciones, en este caso Fortalezas-Oportunidades.

*Figura 9*

*Relación fortalezas y oportunidades*



Si se aprovecha el hecho que dentro de la comunidad se cuenta con la coordinadora municipal para la reducción de desastres, la cual está integrada por vecinos, líderes comunitarios y autoridades municipales, podríamos aprovechar al máximo el apoyo que tenemos en el tema de gestión del riesgo de desastres por parte de CONRED, ya que dicha institución cuenta con profesionales preparados en el tema, los cuales por medio de su aporte contribuirían a darle solución al problema.

2. Se hace énfasis en aprovechar fortalezas y oportunidades para contribuir a la solución del problema:

**Si se aprovecha el hecho que dentro** de la comunidad se cuenta con la coordinadora municipal para la reducción de desastres, la cual está integrada por vecinos, líderes comunitarios y autoridades municipales, podríamos aprovechar al máximo el apoyo que tenemos en el tema de gestión del riesgo de desastres por parte de CONRED, ya que dicha institución cuenta con profesionales preparados en el tema, los cuales **por medio de su aporte contribuirían a darle solución al problema.**

3. Cada relación entre Fortalezas y Oportunidades se interpreta a la luz de la utilidad que la misma tenga para la solución del problema:

*Figura 10*  
*Relación fortalezas y oportunidades*

2. F3 Han integrado el centro de Operaciones de Emergencia (COE), que está conformado por autoridades locales y departamentales multisectoriales y se activa cada vez que se requiere atender este tipo de emergencias. O7 Participación de vecinos en procesos de capacitación que se desarrollen.

**Se debe de aprovechar el hecho de que** en la comunidad se halla integrado y organizado el centro de operaciones de emergencia COE, el cual está conformado por autoridades locales y departamentales, dentro de los cuales hay personas preparadas y capacitadas en el tema de gestión de riesgo, **lo cual podemos utilizar para potenciar al máximo la participación efectiva** por parte de los vecinos en procesos de capacitación que se pudiesen dar en la comunidad, **ya que esto contribuiría a la solución del problema presentado en la comunidad.**

4. Se da importancia a los actores potenciales, los cuales se han identificado como Fortalezas y/o como Oportunidades

*Figura 11*  
*Relación fortalezas y oportunidades*

3. F4 Recurso humano profesional con muchas capacidades y conocimientos que podrían utilizar a favor de resolver el problema. O1 Cuentan con el apoyo de la estudiante de PPS de la Universidad Rafael Landívar, la cual puede trabajar con ellos en fortalecimiento de sus capacidades en el tema de gestión de riesgos.

Dentro de la comunidad se cuenta con profesionales de distintas carreras, estas personas cuentan con muchas capacidades y habilidades, **esta es una fortaleza que podríamos utilizar para aprovechar al máximo el apoyo que se nos está brindando** actualmente por medio de la estudiante de PPS de la Universidad Rafael Landívar la cual **puede trabajar con ellos en fortalecimiento** de sus capacidades en el tema de gestión de riesgos.

5. Asimismo, se da importancia a los intereses y fuerzas identificadas en el análisis de actores y cómo eso puede ser de beneficio para el proyecto:

Figura 12  
Relación fortalezas y oportunidades

4. F6 Los vecinos están dispuestos a contribuir con su participación y poner atención al tema de gestión de riesgo. O7 Participación de vecinos en procesos de capacitación que se desarrollen.

**Los vecinos de la comunidad están dispuestos a contribuir con su participación y poniendo interés por el tema, lo cual podemos utilizar para aprovechar al máximo el hecho de que estas personas están interesadas y dispuestas a participar en procesos de capacitación** que se desarrollen dentro de la comunidad con el fin de fortalecer sus conocimientos en el sistema de gestión de riesgos.

6. Todos esos aspectos analizados, nos permite identificar Líneas de acción estratégica, o líneas estratégicas, que de alguna manera aglutinen las acciones que se pueden llevar a cabo. En este caso que se analiza como ejemplo, se identifica:

#### 2.3.4 Líneas de acción estratégicas

Al respecto de qué son las Líneas de acción estratégica o líneas estratégicas, la UNAD de Colombia (s.f.), nos dice que:

Las líneas de acción se conciben como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con un campo de acción, de tal forma que se pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática.

Por su parte la DIP-Cáceres (s.f.), plantea que:

Las **líneas estratégicas** son la concreción de los objetivos de desarrollo y son la transformación de los factores claves detectados en el diagnóstico. Ninguna **línea estratégica** tiene mayor importancia que otra, y los objetivos y resultados a alcanzar en una de ellas tienen efectos e impactos sobre las otras.

En el caso del trabajo que estamos realizando es importante no perder de vista las Líneas estratégicas que están planteadas en el Plan Estratégico de Educación 2016-2020.

Figura 13  
Líneas estratégicas

## ••• Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas que orientarán la ejecución de este plan son:

1. Igualdad de oportunidades para todos.
2. Modernización del sistema educativo.
3. Educación de calidad para todos.
4. Escuelas dignas y equipadas.
5. Tecnología educativa al alcance de los más pobres.
6. Educación como un derecho irrenunciable.
7. Compromiso y participación de todos como soporte para la mejora de la educación.
8. Atención a los niños y jóvenes fuera del sistema como un sector clave para el desarrollo del país.

Tomado de: MINEDUC, 2016, Plan Estratégico de Educación 2016-2020  
[http://www.mineduc.gob.gt/portal/contenido/menu\\_lateral/quienes\\_somos/politicas\\_educativas/pdf/PLAN-EDUCACION.pdf](http://www.mineduc.gob.gt/portal/contenido/menu_lateral/quienes_somos/politicas_educativas/pdf/PLAN-EDUCACION.pdf) p. 7

### 3.3.5 Posibles proyectos para concretar cada línea de acción estratégica

Para orientarlos para realizar esta parte, continuemos con el ejemplo de Mijangos (2013, p.p. 49-53).

Por medio de la realización del análisis de cada una de las vinculaciones estratégicas se definieron cinco líneas de acción, las cuales a su vez generan cada una cinco posibles proyectos de intervención a continuación se definen cada una de esas líneas de acción con los posibles proyectos de intervención.

#### **Primera línea de acción estratégica**

Construcción de capacidades en el tema de gestión de riesgos a las autoridades municipales y su equipo de trabajo.

#### **Posibles proyectos:**

- a. Generar conocimientos para la prevención de riesgos por desastres naturales.
- b. Implementación de estrategias para mitigar los riesgos por desastres naturales.
- c. Organizar un comité municipal para la gestión del riesgo.
- d. Capacitar a los empleados municipales en el tema de gestión de riesgos.
- e. Fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias en la gestión del riesgo.
- f.

Continuando con el ejemplo que venimos revisando, (Mijangos, 2013, p. 52), analicemos de que se trata un Mapa de soluciones:

### **Mapa de soluciones**

El mapa de soluciones fue elaborado a partir de la identificación del problema principal en este mapa se muestran las posibles soluciones que se le pueden dar al problema seleccionado por medio de las líneas de acción y los proyectos que se generan a través de las líneas de acción, cabe mencionar que este mapa de soluciones está básicamente enfocado en contribuir a la solución del problema identificado.

### **Proyecto de mejoramiento educativo:**

El propósito principal de un proyecto de gestión para el mejoramiento e innovación educativa, es desarrollar capacidades de diseño e implementación autónoma, de soluciones y mejoras educativas en las escuelas e instituciones que los y las docentes laboran, puesto que representa un desafío permanente en el desarrollo de su profesión.

(Castro, 2013).

A partir de una evaluación de las necesidades expresadas en un marco situacional (diagnóstico) para la búsqueda de soluciones a problemas que inhiben el desarrollo educativo, en lo pedagógico y en la gestión. Hoy día, en las ciencias sociales, el proyecto ocupa un lugar importante en el proceso de planificación, programación y evaluación, ya que el proyecto no es solo una guía para la acción, sino un factor de cambio y de transformación, un mecanismo de unidad e integración que el docente, incluso, puede tomar como herramienta pedagógica clave para elevar la calidad de la educación.

Castro (2013), establece que diseñar proyectos conducentes a un cambio o un mejoramiento de la situación prevalente requiere de manejo de técnicas y arte. Ellas están vinculadas con las negociaciones y contratos de conseguir la aprobación y el financiamiento que requiere.

Siguiendo esta orientación, el proyecto en su diseño debe tener un camino ordenador como condición básica. Estas son:

Desarrollo de un proceso sistemático que permita la participación de la comunidad escolar.

- Tener el conocimiento adecuado de la institución escolar comprometida.
- Responder a los problemas básicos que aborda el proyecto
- Que contribuya a una propuesta de solución, ejecución y proyección de la misma.
- Ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las soluciones cambiantes y diferentes a las previstas.
- Que encamine a solución de problemas concretos, sin detenerse en análisis ajenos al, proyecto.
- Que tenga un carácter abierto, en el sentido que posibilite la integración de otros proyectos evitando la yuxtaposición de los mismos.

La Formulación y redacción de un Proyecto de Mejoramiento Educativo, constituye un ejercicio de micro planificación, es decir, se refiere a planificar los detalles de un paquete de acciones, destinado a conseguir un objetivo o meta específica. (Castro, 2013).

Existen diversidad de taxonomía para los proyectos educativos, sin embargo, esta clasificación resulta ser práctica al momento de determinar qué tipo de proyecto se ejecutará de acuerdo a las necesidades existentes y al sector al que esté dirigido. (PADEP/D, 2018, p.p. 15-16).

## 2.4 Diseño del proyecto

Al respecto de la definición de Proyecto, el Documento de trabajo 2001 Diseño y elaboración de proyectos, División de organizaciones sociales, Programa de Capacitación y Metodología, Gobierno de Chile menciona que:

**Proyecto es:**

- Una ordenación de actividades y recursos que depende del medio donde surge y se desarrolla; es decir, del contexto económico, político y social que lo enmarca y requiere una metodología.
- Aterrizo al plano de la operación lo planificado y programado en una organización.
- Es la traducción escrita de la acción o acciones que se desea realizar para enfrentar un "problema".
- El proyecto se refiere a un tiempo determinado, tiene un principio y fin.
- Todo proyecto es un plan de acción; con objetivos claros y compartidos.

El plan de acción ordena el conjunto de tareas e iniciativas que servirán para enfrentar un problema (ordenar actividades, medios y recursos para lograr una meta u objetivo en un plazo determinado). (2001, p. 3).

Al respecto la Online Business School -OBS- de España menciona en su página de Noticias de Administración de Proyectos (2019), que:

La fase de diseño de proyectos es igual o más importante que el resto de etapas del mismo. Sin embargo, existe la tendencia a creer lo contrario, es decir, que su mayor valor radica en momentos como la ejecución, la supervisión y la implementación de las soluciones que surjan durante la ruta elegida.

En realidad, es al revés: en el momento del diseño nos jugamos gran parte del éxito de un proyecto, pues en ella sentamos las bases de lo que será el mismo en aspectos como la ejecución y la monitorización de tareas, pero también en otras relevantes como la financiación, la distribución de los recursos, la estimación de costes, etc. (p. 1).

Además, menciona:

**Aspectos que no pueden faltar en el diseño de proyectos:**

Hoy vamos a ocuparnos específicamente de la fase de diseño de proyectos y de cuál debe ser el proceso idóneo de la misma. Recuerda que todo lo que hagamos en este momento incidirá directamente en otras dos fases: la planificación de acciones y la definición de la metodología a seguir.

Además, vamos a introducir un nuevo elemento: la creatividad, algo que sin ninguna duda aporta un valor añadido a cualquier proyecto si se plantea desde el inicio. Veamos los 5 aspectos que no pueden faltar en esta fase de diseño:

• **Panorama general:**

La idea es realizar una descripción general del proyecto y mencionar algunas de las generalidades que se desarrollarán a lo largo del mismo. Si bien este punto es una especie de abrebocas, debe ser lo suficientemente puntual, conciso y breve como para atraer la atención de quienes lo consulten.

- **Concepto:**

El concepto corresponde a la idea que incuba el proyecto en sí mismo. O lo que es lo mismo, hacia dónde apuntamos con su realización y qué esperamos de él.

- **Objetivos (generales y específicos):**

Los objetivos son las metas que perseguimos con el proyecto. Si el concepto es una especie de tronco central, los objetivos son las distintas ramas que se desprenden del mismo. No obstante, no todas son iguales: hay ramas más frondosas, fructíferas e importantes que otras. Esta distinción resulta fundamental, pues en momentos posteriores del proyecto nos ayudará, por ejemplo, a priorizar las distintas tareas en primarias, secundarias e incluso terciarias. Entre los objetivos que se tengan debe quedar claro a qué público o destinatarios nos dirigimos.

- **Identidad:**

Tiene que ver sobre todo con lo visual, por ejemplo, la elaboración de un logotipo que haga visible el proyecto en determinados contextos. Los proyectos con una identidad definida son más fáciles de posicionar que aquellos que no la tienen. La idea es sumar unos pocos elementos para dar forma a esa idea inicial.

- **Aportes y contribuciones:**

Por último, la fase de diseño de proyectos también nos exige que tengamos claros cuáles serán los beneficios y las contribuciones del mismo. Aquí debemos tener en cuenta, otra vez, a quiénes va dirigido. Aparte, esos aportes serán los que, a largo plazo, garanticen o no la continuidad y permanencia del proyecto.

Como te puedes dar cuenta, la fase de diseño de proyectos es más compleja de lo que en principio parece. De hecho, en ella casi siempre se siembra el éxito o el fracaso de mismo y sus posibilidades reales de contribución.

Pasemos a la siguiente etapa que es la Descripción del proyecto. Recordando que lo que se pretende es dar un panorama general del proyecto, como lo propone la Escuela OBS:

**Panorama general:**

La idea es realizar una descripción general del proyecto y mencionar algunas de las generalidades que se desarrollarán a lo largo del mismo. Si bien este punto es una especie de abre bocas, debe ser lo suficientemente puntual, conciso y breve como para atraer la atención de quienes lo consulten. (OBS, 2019, p. 1).

Con relación a la elaboración de Objetivos de un Proyecto, el Documento de trabajo 2001 Diseño y elaboración de proyectos, División de organizaciones sociales, Programa de Capacitación y Metodología, Gobierno de Chile menciona que:

**Definición de los Objetivos del Proyecto**

Se debe definir lo **que se quiere obtener, el cambio que se desea producir**, o sea, los objetivos a alcanzar. Conviene distinguir entre objetivo general y objetivos específicos.

El objetivo general expresa el logro deseado y posible de obtener frente al problema como un todo. Es el intento de responder las siguientes preguntas:

**¿Qué queremos hacer?**

**¿Qué cambios deseamos lograr frente a la situación problema?**

Una vez definido el objetivo General, estamos en condiciones de concretarlas en acciones parciales que lleven a conseguir la meta u objetivo general: son los objetivos específicos. (p. 5).

Con relación a la identificación clara de los aportes y contribuciones del PME, la OBS (2019), menciona que:

**Aportes y contribuciones:**

Por último, la fase de diseño de proyectos también nos exige que tengamos claros cuáles serán los beneficios y las contribuciones del mismo. Aquí debemos tener en cuenta, otra vez, a quiénes va dirigido. Aparte, esos aportes serán los que, a largo plazo, garanticen o no la continuidad y permanencia del proyecto. (p. 1).

#### 2.4.1 Plan de actividades

Con relación al Plan de actividades de un Proyecto, el Documento de trabajo 2001 Diseño y elaboración de proyectos, División de organizaciones sociales, Programa de Capacitación y Metodología, Gobierno de Chile menciona que:

Aquí se deben pensar y organizar las actividades.

Las actividades hay que diseñarlas para cada objetivo específico.

Pueden ser una o más. Para formular con precisión cada actividad, a que preguntarse:

**¿En qué consiste?** (Acción).

**¿A quiénes y cuántos ayuda?** (Destinatarios).

**¿Dónde se hará?** (Lugar)

**¿Cuándo se realizará?** (Plazos)

**¿Quiénes la harán?** (responsables)

**¿Con qué se hará?** (Recursos) (p. 5)

Asimismo, en el Blog de Gestión de Proyectos de SINNAPS (2019), explican claramente algunos aspectos importantes para comprender en qué consiste un Plan de actividades:

Un plan de actividades es un documento que recoge un conjunto de tareas necesarias para la consecución de una acción u objetivo concreto. Antes de ponernos a planificar un proyecto, es conveniente hacer un plan de actividades. Identificar cada una de las tareas que debemos completar para alcanzar el objetivo del proyecto, es primordial y muchas veces, necesitaremos la ayuda de un asesor técnico.

La planificación de actividades comienza por la elaboración de un plan de actividades. En él, pondremos la fecha y duración de la misma, así como las

subtareas para su ejecución. También podemos añadir un responsable de la misma. Sin embargo, el objetivo principal de un plan de actividades, será identificar qué actividades necesitaremos, y no tanto surtirlos de características como responsables, relaciones o recursos empleados en cada tarea.

El plan de actividades es uno de los primeros pasos de la fase inicial de la gestión de proyectos. Antes de llevar a cabo la planificación de actividades en la aplicación de gestión, es necesario este documento. (párrs. 1 -3).

En el mismo blog de Gestión de proyectos de SINNAPS (2019), se sugieren los siguientes Pasos para hacer un Plan de actividades:

**Pasos para hacer un plan de actividades:**

1. ¿Qué objetivo queremos alcanzar cuando hayamos terminado el proyecto?
2. ¿De cuánto tiempo disponemos?
3. ¿Cuál es nuestro presupuesto?
4. Divide el proyecto en bloques de actividades
5. Establece un objetivo para el final de cada bloque. Este momento se llamará momento clave para revisar los objetivos logrados o no.
6. Selecciona una de las dos maneras para identificar las tareas de tu plan de actividades.
  - Empieza desde el final. Cuando empezamos desde el final, para extraer las actividades necesarias, siempre nos hacemos esta pregunta: ¿qué necesito haber logrado para realizar esta actividad? Por ejemplo, para montar una cocina, antes necesito haber recibido todas las piezas de los muebles. De modo, que la actividad previa será 'recepción de piezas'.
  - Empieza desde el principio. Si en tu proyecto no lleva inmersas actividades relacionadas entre sí, es decir, es un listado de tareas a completar, puedes ir enumerando cada tarea y añadiéndolas a la tabla o plan de actividades. En ella, podrás fijar una fecha de inicio y duración de la misma.
7. Identifica las sub-tareas de cada actividad. Trata a las actividades como si de un mini-proyecto se tratase. Puedes seguir uno de las dos maneras explicadas en el punto anterior.

**Recuerda: para la planificación de actividades de un proyecto, empieza siempre de lo más grande a lo más pequeño, dividiendo tu proyecto en bloques.**

8. Asigna un número de personas necesarias para la ejecución de cada actividad o sub-tarea. Antes de llevar a cabo la planificación de actividades, en donde asignarás responsables concretos, personas del equipo determinadas en la propia aplicación de gestión como Sinnaps, en este plan de actividades, puedes estimar el volumen de personas que necesitarás para que la actividad pueda ejecutarse adecuadamente.

Antes de elaborar un plan de actividades, es importante tener en cuenta que, según nuestro tipo de proyecto, se ajustará uno u otro modelo. Aquí está nuestra habilidad para aplicar toda la lógica posible, así como nuestra capacidad resolutive. (párrs. 6-13).

## 2.4.2 Ordenamiento de actividades por bloques, etapas o fases

En la página de la OBS (2014), se menciona:

### **Etapas de un proyecto**

Las etapas de un proyecto suelen completarse secuencialmente, aunque en algunos momentos puntuales pueden coexistir. Habitualmente se suelen distinguir cuatro principales, aunque según la naturaleza de tu proyecto puedes añadir o eliminar fases. Lo importante es que la estructura en etapas te ayude a la gestión.

1. **Inicio:** implica las tareas de definición del proyecto, que consisten en acotar su alcance y realizar los procedimientos necesarios a nivel administrativo para abrir el proyecto de forma oficial dentro de la compañía.
2. **Planificación:** consiste en establecer las acciones que se llevarán a cabo durante el proyecto y su calendarización en el tiempo, así como los objetivos que se pretenden conseguir y los recursos de los que se dispone, tanto humanos como materiales. Lo más común es realizar una matriz en la que para cada acción que hay que realizar se establece un responsable y una fecha en la que dicha acción debe estar finalizada. De esta manera, durante la siguiente etapa de ejecución se puede realizar el seguimiento del proyecto de forma sencilla.
3. **Ejecución y monitorización:** una vez el proyecto está planificado, la ejecución consiste en que cada miembro del equipo tomará la matriz definida y realizará las tareas que le han sido asignadas. La misión del gestor aquí es doble; por un lado, vigilar que la planificación se cumple con la mayor precisión posible, tanto en tiempo como en esfuerzo (para que no aumenten los costes), por otro, coordinar al equipo y facilitar la solución a los problemas que vayan surgiendo al equipo para desatascar posibles cuellos de botella. Como gestor, irás realizando modificaciones en tu planificación para reajustarla, adelantándote a los riesgos y comunicando el estado del proyecto a tus interlocutores (jefes y clientes).
4. **Cierre del proyecto:** esta fase es meramente administrativa pero muy importante. Implica concluir oficialmente el proyecto, de manera que todos los implicados entienden que las tareas planificadas se han ejecutado y se puede realizar una valoración final del éxito del proyecto. (párrs. 5-9).

## 2.4.3 Cronograma de Gantt

Con respecto al Cronograma, el Diccionario de la Real Academia

Española, en su versión electrónica dice que:

cronograma

De crono- y -grama.

1. m. Calendario de trabajo.

Con relación al Cronograma de actividades de un Proyecto, el Documento de trabajo 2001 Diseño y elaboración de proyectos, División de organizaciones sociales, Programa de Capacitación y Metodología, Gobierno de Chile menciona que:

### Cronograma

Ordena, jerarquiza y controla actividades o tareas que se deben realizar para lograr un objetivo o meta.

El Cronograma o carta Gantt ordena las actividades y fija el plazo para cumplirlas.

*Figura 14*  
*Cronograma de Gantt*

TIEMPO ACTIVIDAD	Semanas							
	1ª.	2ª.	3ª.	4ª.	5ª.	6ª.	7ª.	8ª.

En el Blog de la OBS (2014), se menciona:

#### **¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve?**

El diagrama de Gantt es una herramienta para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto y, además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto.

Desarrollado por Henry Laurence Gantt a inicios del siglo XX, el diagrama se muestra en un gráfico de barras horizontales ordenadas por actividades a realizar en secuencias de tiempo concretas.

Las acciones entre sí quedan vinculadas por su posición en el cronograma. El inicio de una tarea que depende de la conclusión de una acción previa se verá representado con un enlace del tipo fin-inicio.

También se reflejan aquellas cuyo desarrollo transcurre de forma paralela y se puede asignar a cada actividad los recursos que ésta necesita con el fin de controlar los costes y personal requeridos.

#### **¿Qué es el gráfico de Gantt?**

El gráfico del diagrama de Gantt es, en realidad, un sistema de coordenadas con dos ejes esenciales: en el eje vertical se ubican las tareas a realizar desde el inicio hasta el fin del proyecto, mientras en el horizontal se ponen los tiempos.

En función del tipo de actividades que conformen el proyecto, los valores ubicados en el eje horizontal deben definirse en días, semanas, meses, semestres o, incluso, años.

En una etapa posterior, se le asigna a cada tarea un bloque rectangular que indique su grado de progreso y el tiempo restante para su ejecución plena. Para las tareas críticas o estructurales del proceso, lo más recomendable es usar un color distinto.

Saber qué es un diagrama de Gantt permite darse cuenta de todas las ventajas que implica usarlo. Entre los beneficios que definen a este tipo de gráfico se encuentran los siguientes:

- El diagrama de Gantt simplifica la visualización de tareas y representa todas las etapas y actividades de un proyecto en un único lugar.
- Este tipo de gráfico ayuda a administrar proyectos y a reducir problemas de programación.
- Gracias a Gantt es más sencillo identificar los puntos críticos.
- El diagrama de Gantt puede actualizarse en cualquiera de sus ejes, en todo momento.
- No es preciso hacer el diagrama de Gantt manualmente, hoy día existen todo tipo de aplicaciones que facilitan su construcción e incluso se puede hacer con Excel. (párrs. 1 -8).

#### 2.4.4 Monitoreo y evaluación de un proyecto

Vamos a centrarnos en el proceso necesario para llevar a cabo el Monitoreo de su PME, para ello vamos a revisar lo que plantea Valle y Rivera (2008):

##### **Monitoreo**

La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno.

Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; Identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución.

Con un extendido consenso sobre la finalidad del monitoreo, como se define en el párrafo anterior, en la actualidad existen dos tendencias sobre el significado y el alcance de los sistemas de seguimiento o monitoreo.

- Una tendencia enfatiza la coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido.
- La otra en el conocimiento que se deriva de las acciones de seguimiento.

La primera tendencia descansa en una visión racional del proceso de planificación.

De este modo se asume que dados ciertos insumos se obtendrán determinados resultados y efectos.

En correspondencia con esta tendencia, el acento del monitoreo es “el análisis sistemático del proceso de implementación y el criterio de valoración es la mayor o menor coincidencia entre lo planificado y lo ocurrido”. Así, el foco de atención es la verificación si se ha cumplido lo planificado y sugerir cambios para reducir la discrepancia entre uno y otro momento.

En la otra tendencia con el monitoreo se busca “verificar la validez de una hipótesis, retroalimentarla y consecuentemente tomar decisiones estratégicas y operativas fundamentadas sobre una base empírica”, y por tanto el monitoreo se traduce, “en un proceso de producción y gestión de conocimientos empíricos y en una fuente de aprendizaje que contribuye a una mayor pertinencia y efectividad”.

### Elementos del plan de monitoreo

Un plan de monitoreo está compuesto por una secuencia de acciones necesarias para la medición y el análisis del desempeño, dichas acciones incluyen el desarrollo de un plan o enunciado, un esquema de indicadores y un esquema de metas.

- **Plan o enunciado:** esta parte describe la racionalidad o el sentido que sustenta la iniciativa con respecto a la realidad que se pretende modificar.

Dicho sentido se expresa en la manera en que se articulan las actividades, los resultados, los objetivos y los efectos buscados.

- **Esquema de indicadores:** cada objetivo, resultado o producto son medidos por una serie de indicadores con sus valores respectivos (unidades de medida), los responsables y las fuentes para la recopilación de los datos sobre el desempeño.

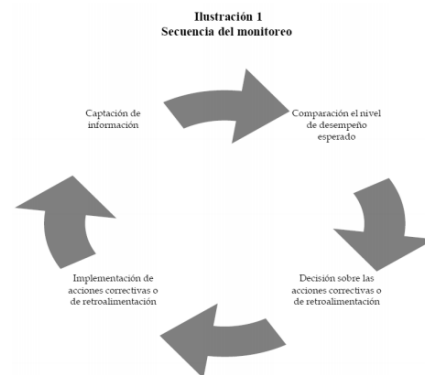
Algunas veces los valores de los indicadores están desagregados en aspectos más específicos. Por ejemplo: en el indicador "Número de alumnos promovidos", puede interesar desagregarlos en: i) región del país; ii) niño o niña; iii) población indígena o no indígena.

- **Esquema de metas durante el período:** este componente permite identificar el comportamiento de los indicadores durante un determinado período de tiempo a definir (trimestral, semestral, anual etc.). Los indicadores pueden medirse o cotejarse con referencia al pasado respecto a los valores de la Línea de Base, o bien a futuro, con respecto a las metas definidas para el ciclo de tiempo definido.
- **El proceso de monitoreo es cíclico,** es decir, rota continuamente en torno a diferentes énfasis funcionales - desde la toma de datos hasta las intervenciones de énfasis o reorientación.

La Ilustración 1 muestra los elementos del ciclo de monitoreo, y las relaciones que guardan entre sí.

En el orden de la ilustración, los elementos del ciclo del monitoreo se describen enseguida.

- **Captación de datos,** de las fuentes establecidas y posterior registro en los instrumentos respectivos;
- **Comparación** de los datos contra el nivel esperado de cumplimiento;
- **Decisión** respecto de las acciones correctivas o de retroalimentación necesarias de acuerdo a la información obtenida;
- **Implementación** que pondrá en práctica las acciones correctivas o de retroalimentación. (p.p. 2-3).



**Figura 15**  
Ciclo de monitoreo

Elaborar el Plan de Monitoreo requiere desarrollar un esquema de indicadores y un esquema de metas.

Analicemos lo que propone Valle y Rivera (2008), con relación a los indicadores:

#### **Indicadores**

Los indicadores son, sustancialmente, información utilizada para dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Un indicador como unidad de medida permite el monitoreo y evaluación de las variables clave de un sistema organizacional, mediante su comparación, en el tiempo, con referentes externos e internos.

Dos funciones básicas son atribuibles a los indicadores: la función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o proyecto, programa, política, etc.; y la función valorativa que consiste en añadir a la información descriptiva un juicio de valor, lo más objetivo posible, sobre si el desempeño está siendo o no el adecuado, para orientar la posterior toma de decisiones que hace parte del denominado ciclo de monitoreo.

#### **Características de los indicadores**

No existe un conjunto distintivo de “indicadores correctos” para medir un nivel de actuación. Lo que existe es un rango de posibles señales para medir el cambio en las variables con grados diversos de certeza. Las referencias de distintos autores sobre las características de los indicadores varían entre un mayor o menor número, pero de manera general un “buen indicador” se caracteriza por ser medible; preciso; consistente; y sensible.

**Medible:** Un indicador debe ser medible en términos cuantitativos o cualitativos. La mayor utilidad de un indicador es poder hacer una comparación entre la situación medida y la situación esperada. Lo anterior, se facilita si durante la planificación, al formular los objetivos y fijar las metas, la redacción se hace de tal forma que sea posible su medición durante el monitoreo y la evaluación.

**Preciso:** un indicador debe estar definido de forma precisa, debe ser inequívoco, es decir, no permite interpretaciones o dudas sobre el tipo de dato a recoger. Durante el monitoreo, distintas personas recopilarán los datos para medir un indicador, ya sea porque se cubrirán áreas extensas (el territorio nacional, por ejemplo) o porque se recopilarán datos sobre períodos extensos de tiempo (un período de gobierno). En esas circunstancias es posible que, debido a rotación de personal, nuevas personas sean responsables por la recopilación y análisis de datos. En todos los casos es importante que todas las personas que recopilan datos hagan las mediciones de la misma manera, esto se facilita con indicadores precisos.

**Consistente:** Un indicador también debe ser consistente aún con el paso del tiempo. Si un indicador ha de proporcionar una medida confiable de los cambios en una condición de interés, entonces es importante que los efectos observados se deban a los cambios reales en la condición y no a cambios en el propio indicador.

**Sensible:** Finalmente, es cardinal que un indicador sea sensible. Un indicador sensible cambiará proporcionalmente y en la misma dirección que los cambios en la condición o concepto que se está midiendo. (p.p. 3-4).

Retomando a Ovalle (2010), encontramos que plantea una tipología de indicadores, en los que menciona como Indicadores de Insumo y de Proceso a los que se requieren en la etapa de Monitoreo:

#### **Tipologías de indicadores**

Usualmente el diseño o elaboración de indicadores y su respectiva clasificación permite mucha flexibilidad de acuerdo a lo que es necesario controlar o evaluar. Por ejemplo:

la forma como se están utilizando los recursos; el nivel de cumplimiento de los objetivos, los cambios asociados a una actuación, etc. En todos los casos, la clave está en seleccionar el conjunto de indicadores pertinentes para cada necesidad de monitoreo o evaluación. De manera general las tipologías de indicadores se diferencian en función de tres aproximaciones: a) La posición relativa que ocupan los indicadores en el proceso de trabajo que es objeto de monitoreo o evaluación; b) El objetivo de análisis pretendido con el uso de indicadores; y c) El ámbito de medición de los indicadores.

- a) **Por la posición relativa que ocupan los indicadores**, estos se clasifican de la siguiente manera:

**Indicadores de Insumo:** se diseñan para dar seguimiento a la disponibilidad de condiciones básicas para la producción de bienes y/o servicios esperados. La disponibilidad de recursos financieros es el insumo más utilizado en este nivel de seguimiento.

**Indicadores de Proceso:** se utilizan para el monitoreo de la pertinencia de los procesos de transformación que se están llevando a cabo para generar los bienes y/o servicios esperados. En este nivel el seguimiento se concentra en la verificación del avance en la consecución de las metas en el marco de los procesos de trabajo de la organización.

**Indicadores de Resultado:** Permiten monitorear el nivel de cumplimiento de las metas institucionales. Se denominan también indicadores de productividad. La atención en este nivel, se concentra en establecer si los productos y/o servicios esperados, se han generado en forma oportuna y con la calidad requerida.

**Indicadores de Impacto:** Se diseñan para dar seguimiento a los cambios en el entorno atribuibles a la ejecución del proyecto, programa o política. Muchas veces se miden a través de encuestas.

- b) **Por el objetivo de análisis pretendido con el uso de indicadores**, estos se clasifican como:

#### **Indicadores de eficiencia**

Los indicadores de eficiencia se usan para dar seguimiento al rendimiento de la organización en la transformación de los recursos en bienes y servicios. Es decir, miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

**Indicadores de eficacia**

La eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el Qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos de receptor de los productos o servicios, de los beneficios que produce la organización. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes.

**Indicadores de Equidad**

La equidad se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país. Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos. Es decir, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos. (p.p. 4-5).

**2.4.5 Evaluación del proyecto.**

Revisamos lo relacionado a los Indicadores de Monitoreo y Evaluación y de acuerdo con Valle y Rivera (2010), para tener claro lo relacionado a los indicadores que tenemos que construir para la evaluación son los relacionados a:

**Indicadores de Resultado:** Permiten monitorear el nivel de cumplimiento de las metas institucionales. Se denominan también indicadores de productividad. La atención en este nivel, se concentra en establecer sí los productos y/o servicios esperados, se han generado en forma oportuna y con la calidad requerida.

**Indicadores de Impacto:** Se diseñan para dar seguimiento a los cambios en el entorno atribuibles a la ejecución del proyecto, programa o política. Muchas veces se miden a través de encuestas. (p. 4).

En el curso de Gestión, Monitoreo y Evaluación de Proyectos. Ciclo II/2008 de la Escuela de Relaciones Internacionales en la Universidad de El Salvador, se propone una serie de instrumentos de recogida de datos que se pueden utilizar.

Figura 16  
Instrumentos de recogida de datos

## Instrumentos de recogida de datos

Se pueden utilizar todos aquellos medios y herramientas que se consideren pertinentes, sin embargo, los más comunes son:

- ⊗ Informes periódicos (Dirección del proyecto)
- ⊗ Fichas de situación (créditos, stock, etc.)
- ⊗ Documentos contables y de gestión (presupuesto, facturas, documentos justificativos de gastos, etc.)
- ⊗ Visitas de supervisión a la zona de intervención
- ⊗ Observación directa (constatación de actividades y resultados)
- ⊗ Entrevista con responsables de áreas
- ⊗ Reuniones con beneficiarios del proyecto
- ⊗ Formularios específicos de seguimiento

Tomado de: UES, 2008, p. 7

### 2.4.6 Metas

Al respecto de la palabra "meta" el Diccionario de la Real Academia Española, en su versión electrónica dice que:

meta

Del lat. meta.

2. f. Fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

Haciendo una traducción libre de lo que plantea Grant (2012), en su Paper. An integrated model of goal-focused coaching: An evidencebased framework for teaching and practice, podríamos decir que una meta es un resultado deseado que una persona se compromete a lograr, en este caso al llevar a cabo el PME. Muchas personas tratan de alcanzar objetivos dentro de un tiempo definido fijando plazos, como lo hicimos al elaborar el cronograma.

### 2.4.7 Plan de sostenibilidad

Para hacer conciencia que desde que iniciamos el camino de la Ruta del proceso de graduación hemos mantenido un mismo discurso, quiero empezar retomando lo que se planteó en la Sesión presencial No. 7 del documento

Guía del curso Los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PADEP/D, 2019, p. 35), con respecto al camino de la sostenibilidad:

El camino a la sostenibilidad

Para empezar a conceptualizar a lo que se refiere el concepto de sostenibilidad en los PME, analicemos lo que nos plantean Ríos y Villalobos (2016):

La sostenibilidad de la mejora educativa posibilita que las instituciones educativas entren en un proceso de mejoramiento que se mantiene y profundiza en el tiempo, lo que supone adhesión y compromiso de toda la comunidad que la integra. En este sentido, Hargreaves y Fink (2006), plantean que una tarea central de los líderes escolares corresponde a sostener el aprendizaje.

Dichos autores caracterizan este concepto aludiendo a su duración en el tiempo, el compromiso y su contribución al bien común.

Resaltan la necesidad de apoyo, recursos, compromiso y generación de capacidades a largo plazo en los docentes. (p. 317).

Analicemos lo que nos dicen estos autores que empiezan a perfilar la trascendencia de la sostenibilidad.

Por su parte, al respecto de la importancia del concepto de sostenibilidad en la mejora o innovación educativa, López (2010), plantea que:

Sostenibilidad ha sido propuesto en los últimos años como uno de los conceptos clave de la innovación educativa (Hargreaves, 2002; Hargreaves y Fink, 2004, 2006a, 2006b).

Por ejemplo, Hargreaves y Fink (2004), enunciaron los ‘siete principios’ del liderazgo sostenible.

Del mismo modo (Hargreaves y Fink, 2006a, 2006b) han dejado claro repetidamente que sostenibilidad no es lo mismo que durabilidad o que simple continuidad y han enunciado los conceptos clave del desarrollo sostenible de los centros educativos: profundidad, longitud, anchura, justicia, diversidad, recursos y conservación.

En definitiva, sostenibilidad implica que las condiciones organizativas locales no sólo influyen, sino que conforman las bases fundamentales sobre las que los cambios son construidos cuando éstos logran mantenerse en el tiempo.

Además, uno de los aspectos más interesantes es que estas condiciones organizativas fundantes no se refieren a las de carácter estructural, sino a las que tienen un carácter informal, como la cultura organizativa, los patrones y las redes informales de poder, la distribución del liderazgo o las pautas de comunicación. (p. 11).

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, en su versión electrónica, el término "sostenibilidad" significa:

Sostenibilidad

1. f. Cualidad de sostenible.

Si buscamos en el mismo Diccionario, el término "sostenible"  
sostenible

1. adj. Que se puede sostener. Opinión, situación sostenible.

2. adj. Especialmente en ecología y economía, que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Desarrollo, economía sostenible.

Pero retomando a Hargreaves y Fink, (2006a, 2006b) tenemos que enfatizar que no es lo mismo que durabilidad o que simple continuidad y han enunciado los conceptos clave del desarrollo sostenible de los centros educativos: profundidad, longitud, anchura, justicia, diversidad, recursos y conservación. Esto significa que tenemos que dejar previstas las actividades que se tienen que realizar para que el esfuerzo en incidir en el problema, resolver las demandas y mejorar los indicadores educativos se continúe, a pesar de que ya nuestro PME esté terminado y con el mismo ustedes se hayan graduado de Licenciatura.

Esto es importante considerarlo en el momento en que se está diseñando el proyecto porque estas decisiones influyen en la manera como se va a integrar el equipo del proyecto, a qué actores directos o potenciales va a involucrar, así como, por supuesto las actividades que van a realizar.

Al respecto Gasparri (2015), nos plantea que:

La sostenibilidad de un proyecto incluye diferentes aspectos tales como lo Institucional, el financiero, el ambiental el tecnológico y el social y cultural. Todos estos aspectos constituyen las dimensiones de la sostenibilidad que deberían ser consideradas, con el objetivo de dar continuidad a las acciones y que éstas no afecten la capacidad de desarrollo futuro.

Dependiendo de cada proyecto algunas dimensiones son más importantes que otras, pero todas son importantes para alcanzar la sostenibilidad.

Es importante que la propuesta sea realista en términos de su alcance (recursos, tiempo, las realidades del área protegida, temática, y capacidades), buscando el mayor impacto posible, dirigiéndose a una intervención de calidad y explorando oportunidades de promover procesos innovadores y de buenas prácticas y oportunidades de articulación, coordinación y complementariedad con otras iniciativas, procesos y programas. (p. 1).

Gasparri (2015), propone algunas estrategias a considerar en cada dimensión de la sostenibilidad:

La estrategia adhiere a algunos conceptos básicos, los cuales se presentan a continuación de forma más detallada

- Sostenibilidad Institucional (apoyo político y capacidad institucional y de gestión para dar continuidad a las acciones implementadas al proyecto): La voluntad y el apoyo político es un parámetro fundamental, sobre todo en el caso en que el área es administrada por una organización del Estado.

Hay que considerar, que las organizaciones estatales son sujetas a los constantes cambios que se suelen dar en las dependencias del Estado, sobre todo, durante las épocas electorales, tal como es en este periodo en Guatemala.

Los cambios no necesariamente son negativos, pueden surgir nuevas oportunidades para abrir nuevos espacios sea a nivel central, como en el local (Municipal-dependencias de Ministerios etc.)

- Sostenibilidad financiera (viabilidad financiera): Se pueden disminuir los riesgos, flexibilizando y adaptando la estrategia, a los cambios que llegarán y, sobre todo, optimizando los recursos que existen.

Por otro lado, es importante una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución, para consolidar algunas de las principales actividades que se están implementando y que tengan el mayor impacto con respecto a los objetivos del Proyecto.

Es preciso realizar un análisis realista de la capacidad de ejecución de la organización y seleccionar entre todas las actividades previstas, cuales son realmente importantes –factibles y que tengan posibilidad de continuaren el post Proyecto.

Otra prioridad a mediano plazo debería ser la de buscar fuentes alternas de financiamiento mediante la articulación y coordinación con otras iniciativas de la cooperación internacional, programas estatales etc.

- Sostenibilidad ambiental: La sostenibilidad ambiental significa la existencia de condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas que determinen su funcionamiento de forma armónica a lo largo del tiempo y del espacio.

Consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación, sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones, para satisfacer sus propias necesidades.

- Sostenibilidad Tecnológica: tiene que ver con la capacidad del proyecto en aplicar tecnologías adecuadas. Si la tecnología empleada por el proyecto fue

comprensible y de fácil uso por los beneficiarios locales, en cuanto se encontraba disponible a nivel local y, por ende, con posibilidades de seguir utilizándolo una vez finalizado el proyecto.

- Sostenibilidad Social (nivel de apropiación por parte de los grupos implicados): Capacidades y formación de recurso humano: Cualquier estrategia de sostenibilidad de mediano y largo alcance tiene que apostar fuertemente por la formación del recurso humano, a todos los niveles y en todas sus facetas; sea a nivel del Proyecto (formación de los técnicos locales), como a nivel de los actores locales, este aspecto está contemplado en la estrategia de desarrollo comunitario.

Apropiación e implicación de los actores: Los procesos que desde su identificación, diseño e implementación han involucrado a la población local como el actor principal, no solamente como beneficiarios, sino como socios.

Si las actividades responden a las necesidades identificadas por ellos, donde hayan expresado interés en participar y en dar continuidad a los servicios introducidos, tienen más probabilidad de ser pertinentes y perduraren el tiempo.

Además, tienen inserción en estructuras y procesos consolidados y nuevos, con potencial de ser “exitosos”.

Es conocido que las iniciativas que se construyen e insertan en procesos en marcha o estructuras existentes y que han demostrado un cierto nivel de “éxito” y /o perdurabilidad en el tiempo, son más propensos de reunir las condiciones necesarias para sostener los servicios y beneficios introducidos y generar los efectos e impactos deseados. (p.p. 1-2).

#### 2.4.7 Principios del liderazgo sostenible.

##### A. El liderazgo sostenible importa

La principal responsabilidad de todo líder en educación es establecer un modo de enseñanza que enganche a los alumnos intelectual, social y emocionalmente.

El liderazgo sostenible va más allá de logros temporales como conseguir buenas puntuaciones, para crear mejoras educativas duraderas y significativas (Glickman, 2002; Stoll, Fink, & Earl, 2002).

##### B. El liderazgo sostenible dura

Un liderazgo sostenible exige que los líderes presten seria atención a la cuestión de la sucesión. Podemos alcanzar esta meta preparando sucesores que continúen reformas de importancia, manteniendo durante más tiempo en los centros a los líderes de éxito cuando están dando grandes pasos promocionando el aprendizaje, intentando resistir la tentación de buscar héroes carismáticos irremplazables que sean los salvadores de nuestras escuelas, pidiendo que todos los planes de mejora de los centros y del distrito incluyan también planes de sucesión, y aminorando el ritmo de sucesiones repetidas de forma que la plantilla de profesores no decida quedarse a ver con cinismo qué es lo que van a hacer los siguientes líderes (Fink & Brayman, p. p. 18-19).

### C. El liderazgo sostenible se expande

Una forma de que los líderes dejen tras de sí un legado duradero es asegurarse antes de que otros compartan y ayuden a desarrollar su visión. La sucesión del liderazgo, por lo tanto, implica mucho más que preparar al sucesor del director.

Significa además distribuir el liderazgo a través de la comunidad profesional del centro, de manera que otros puedan coger el relevo una vez que el director se haya ido (Spillane, Halverson, & Drummond, 2001).

### D. El liderazgo sostenible es socialmente justo

El liderazgo sostenible beneficia a todos los estudiantes y escuelas- no sólo a unos pocos a expensas del resto.

El liderazgo sostenible reconoce y se responsabiliza del hecho de que los colegios se ven afectados en redes de mutua influencia (Baker & Foote, en prensa).

En este respeto, la sostenibilidad está ligada a cuestiones de justicia social.

### E. El liderazgo sostenible tiene recursos

Los sistemas de liderazgo sostenible ofrecen recompensas intrínsecas e incentivos extrínsecos que atraen y retienen lo mejor y lo más brillante del grupo de liderazgo.

Estos sistemas proporcionan tiempos y oportunidades para que los líderes trabajen en red, aprendan y se apoyen unos a otros, e instruyan y entrenen a sus futuros sucesores.

El liderazgo sostenible es ahorrador sin ser necesariamente barato. Gestiona cuidadosamente sus recursos desarrollando los talentos de todos sus educadores, en lugar de derrocharlos en recompensas para unas pocas estrellas reconocidas.

Los sistemas de liderazgo sostenible cuidan de sus líderes y los animan a preocuparse de sí mismos.

### F. El liderazgo sostenible promueve la diversidad

Los promotores de la sostenibilidad cultivan y recrean un entorno que tiene la capacidad de estimular mejoras continuas en un frente amplio.

Los que apoyan la sostenibilidad ayudan a la gente a adaptarse y a prosperar en sus entornos cada vez más complejos aprendiendo unos de las prácticas diversas de los otros (Capra, 1997).

### G. El liderazgo sostenible es activista

Especialmente en un entorno poco favorecedor, el liderazgo sostenible debe tener una dimensión activista.

### H. Los sistemas deben apoyar el liderazgo sostenible

Los líderes consiguen desarrollar la sostenibilidad comprometiéndose con y protegiendo el aprendizaje de gran calado en sus escuelas; intentando asegurarse de que las mejoras durasen a través del tiempo, sobre todo después de que ellos se hubiesen ido; distribuyendo el liderazgo y la responsabilidad entre otros; considerando el impacto de su liderazgo en los colegios y las comunidades de los alrededores; sosteniéndose a sí mismos para poder persistir con su visión y evitar quemarse antes de tiempo; promocionando y perpetuando diversos enfoques de reforma, antes que

las recetas estandarizadas para la enseñanza y el aprendizaje: e implicándose de manera activa con sus entornos.

La mayoría de los líderes quieren acometer objetivos de gran importancia, animar a otros a unirse a ellos para trabajar hacia esos objetivos, y dejar tras de sí un legado cuando se hayan ido. (p.p. 17-21).

## 2.4.8 Presupuesto del Proyecto

En el Blog de la OBS (2015), se menciona:

Modelos de presupuestos de proyectos: cómo elaborarlos

Durante la ejecución de un proyecto, los procedimientos para el control del proyecto y su monitorización se convierten en herramientas indispensables para sus responsables, de ahí la importancia que toman los distintos modelos de presupuestos.

Esta herramienta sirve para planificar las necesidades y, a la vez, funciona como referencia al permitir controlar el progreso del proyecto, facilitando la detección temprana de tendencias que pueden indicar la inminencia de sobrecostes.

Los modelos de presupuestos que se apliquen a un proyecto deben tener en común, para garantizar su idoneidad:

- Estar basados en información contrastada proveniente de diversas fuentes y completada por la visión que aportan las lecciones aprendidas en proyectos anteriores.
- Estar elaborados de forma que, al emplearlos para la monitorización se orienten a identificar desviaciones del plan del proyecto en lugar de sugerir posibles áreas de ahorro de costes, algo que debe buscarse en estadios iniciales y no durante la ejecución.

- 

Además, es importante que incluyan:

1. Costes directos.

- Costes fijos.
- Costes variables.

2. Costes indirectos.

Equipos, materiales y mano de obra deben verse reflejados en este documento por lo que suele ser recomendable comenzar elaborando la estructura de descomposición del trabajo, que sirve de guía para tener en cuenta todas las variables a considerar al confeccionar los modelos de presupuestos. Complementándola, se emplearán la suma de las estimaciones de costes de los paquetes de trabajo y las diferentes actividades incluidas en el cronograma de proyecto.

Modelos de presupuestos de proyecto: documentación necesaria

Al elaborar cualquiera de los diferentes modelos de presupuestos que pueden utilizarse en un proyecto, conviene contar con los siguientes documentos, que facilitan su elaboración:

- Alcance del proyecto.
- Plan de gestión del proyecto.
- Plan de gestión de costes.
- Cronograma de proyecto.

- Registro de riesgos.

Además, preferiblemente, también hay que contar con información relativa a los proveedores suficiente para conocer los costes reales de los materiales y servicios que se utilizarán durante el proyecto, así como sus condiciones de contrato.

Herramientas aplicables a la generación de los distintos modelos de presupuestos de proyecto

Cuando se trata de confeccionar alguno de los más habituales modelos de presupuestos de un proyecto, puede resultar de gran utilidad la incorporación de determinadas técnicas y herramientas que facilitan el aumento de precisión y la disminución de fallos, como la conciliación del límite de financiamiento, casi tan importante como las siguientes:

- Suma de costes: consiste en la adición del gasto que implica cada paquete de trabajo avanzando, desde el nivel más bajo de la estructura de descomposición de trabajo, hasta llegar a los niveles superiores, para culminar con un balance global.
- Consenso especializado: la participación de consultores, expertos en el área y expertos en gestión de proyectos aporta gran valor al documento, al partir de una visión mucho más amplia y completa.
- Lecciones aprendidas: la enseñanza extraída de proyectos anteriores es una fuente de información esencial para las estimaciones presupuestarias.

Por supuesto, hay que tener en cuenta que siempre puede resultar conveniente el optar por una solución automatizada, como las que proponen cualquiera de los modelos de software especializados que hay disponibles en el mercado.

Cómo calcular las entradas del presupuesto

Para no cometer ninguna equivocación a la hora de calcular las entradas del presupuesto debes tener en cuenta los siguientes datos:

- Estimación de costos de las actividades. Calcula el costo de cada actividad de un paquete de trabajo y súmalas todas.
- Base de las estimaciones. Debes detallar en este apartado cualquier supuesto básico que pueda afectar a la inclusión o exclusión de costos indirectos en el presupuesto.
- Línea base del alcance.
  - Enunciado del alcance. Especifica las limitaciones periódicas de los gastos asignados al proyecto.
  - Estructura de desglose del trabajo. La EDT establece las relaciones entre los entregables del proyecto y sus diversos componentes.
- Cronograma del proyecto. Con el cronograma podrás conocer las fechas de inicio y finalización para cada actividad del proyecto, los hitos del proyecto, los paquetes de trabajo, los paquetes de planificación y las cuentas de control.
- Calendario de recursos. Para conocer los recursos con los que cuentas y cuándo los vas a tener disponibles.

Aterricemos un poco esta información, para eso revisemos lo que plantea Tula (2012), en el curso Gestión, elaboración y desarrollo de proyectos de sostenibilidad ambiental, al respecto de la elaboración de un presupuesto:

¿Por dónde empiezo?

Para armar un presupuesto, siempre nos hacemos esta pregunta porque parece mucho trabajo, pero todo es cuestión de dedicarle tiempo...

Antes que nada: ¿qué es un presupuesto?

El diccionario dice que presupuesto es:

“es calcular los ingresos y gastos posibles, en una organización, empresa, proyecto o cualquier actividad que tenga que incluir gastos.”

“es el cálculo de gastos que se hace por un tiempo determinado”.

### **EL PRESUPUESTO NOS PERMITE CALCULAR CUÁNTO CUESTA EL PROYECTO**

Los recursos que vamos a utilizar nos llevan a realizar gastos en dinero o esfuerzo, lo cual tienen un costo, que debemos considerar para asegurarnos que vamos a poder llevar a cabo la idea que elegimos para el proyecto.

En el ejemplo que te puse anteriormente, del tanque de agua, los materiales para construcción, las personas que van a trabajar tienen un costo, se necesita un ingeniero y personas que efectúen estudios sobre cómo se construiría, en fin, es algo que tu como estudiante no podrías pagar. La comunidad organizada si puede lograrlo, pero hay que hacer gestiones ante otras organizaciones.

Si este fuera el caso tu papel sería de orientador, facilitador para que la comunidad pueda hacer sus gestiones.

Entre los recursos que se necesitan están:

- Los recursos materiales
- Los recursos humanos
- Los recursos institucionales.

Para que entiendas de qué hablamos, iremos viendo uno por uno.

#### **a) Recursos Materiales**

Lo primero es realizar **la lista de recursos materiales**.

Para esto hay que pensar qué cosas necesitamos para cada una de las actividades que vamos a realizar.

*Figura 17*  
*Presupuesto*

Recursos materiales	Cantidad	Precios unitarios	Precio total
-ladrillos	2000	Q 0.50	Q 1000.00
-bolsas de cemento	40	Q 5.00	Q 200.00
-tubo PVC			
-cable	10 mts.	Q 1.00	Q 10.00
- Alambre	15 mts.	Q 0.50	Q 7.50
	2 mts.	Q 50.00	Q 100.00

**Total Q 1,1317.50**

**¿De dónde salen estos números?****Multiplicamos la cantidad por el precio unitario...**

Por ejemplo: 2000 ladrillos x 50 centavos c/u = Q1000.00

...nos queda el PRECIO TOTAL de cada uno de los recursos...

Si sumamos esta última columna, nos quedará el monto total que necesitamos para comprar estos materiales.

**b) Recursos Humanos**

En lugar de “cosas” tenemos que pensar en las personas que se van a ocupar de cada una de las actividades:

**Elaboremos entonces el listado de recursos humanos que vamos a necesitar para realizar el proyecto...****¿Cómo “le ponemos el precio” a estos recursos?**

Teniendo en cuenta el **CRONOGRAMA DE TRABAJO**, debemos sacar en claro cuántos días se necesitarán las personas que van a trabajar en el proyecto, o lo que sea que queremos hacer.

Luego multiplicaremos esa cantidad por la cantidad de obreros, docentes, cocineros, o personas que participen en el proyecto etc.

**Así nos queda el precio total...**

Todos los aportes tienen valor, aunque los gestionemos en otras organizaciones, en la municipalidad y a la comunidad no le cueste dinero. Por ejemplo, si cada comunitario va participar en el proyecto un día cada uno, se saca el valor del jornal y se multiplica por el número de días que participaron. Eso nos da el total del costo de los días trabajados por la comunidad.

**c) Recursos institucionales.**

Por ejemplo:

ponerle precio del terreno donde se va a construir que ya tenemos, aunque no lo hayamos comprado los aportes que salen de nuestra comunidad u organización, el teléfono, la computadora, la papelería, etc.

**d) Valor total del proyecto**

Aquí se suma el costo de todos y cada uno de los recursos que necesitamos para el proyecto.

*Figura 18*  
*Valor total del proyecto*

Tipo de Recurso	Cantidad/ Tiempo	Precio Unitario	Precio Total
Materiales			
Humanos			
Institucionales			
TOTAL			

**EL VALOR TOTAL DEL PROYECTO** puede que no sea igual al **monto solicitado** o cantidad de dinero que hemos pedido

Por ejemplo:

- El monto solicitado puede ser sólo una parte del valor total.
- La organización que presenta el proyecto puede “aportar” los gastos institucionales,
- Otra institución puede “aportar” parte de los recursos humanos.

Así, finalmente, quién presenta el proyecto sólo solicita el monto equivalente al costo de los “recursos materiales”. Los otros aportes, se denominan “APORTE LOCAL” o contraparte que son los aportes de la comunidad que solicita el proyecto.

Tenemos que “poner precio” a todo, incluso a las donaciones que nos hagan o a la mano de obra comunitaria... (p.p. 11-15).

## 2.5 Técnica de administración educativa

### 2.5.1 Matriz de priorización

Entonces vamos a empezar a trabajar en la priorización de problemas, comprendiendo que significa esto, no solo trabajando la matriz sin saber qué estamos haciendo.

La RAE, en su diccionario en línea nos dice que:

priorizar

1. tr. Dar prioridad a algo.

Al respecto Salas (2014), nos lleva a reflexionar:

Planificación y priorización, ¿para qué?

El tiempo es un bien preciado y escaso que debemos utilizar con criterios de eficacia y eficiencia. Sin embargo, a diferencia de otros bienes, lo malgastamos sin sacar provecho y, muchas veces, haciendo un uso inadecuado del mismo.

Dentro del contexto laboral, no puedo evitar pensar en aquellas personas que “echan” horas y horas extras en la oficina. ¿A qué se debe? ¿Trabajan más? ¿O no gestionan con criterios de economía el tiempo del que disponen? En unos casos responderán a la primera cuestión y en otros, sin lugar a dudas, a la segunda. Me pregunto muchas veces ¿qué parte de nuestro tiempo dedicamos a realizar aquellas tareas que contribuyen a alcanzar los resultados? De forma frecuente nos “perdemos” en funciones que nos llevan por laberintos sin salida. A veces sin darnos cuenta y otras de forma consciente –y aunque sepamos que ni son importantes ni urgentes, debemos realizarlas.

Como siempre, ahí está la teoría para ayudarnos a enfrentar nuestros problemas. ¡Qué haríamos sin ella! Siempre existe un experto y/o libro para resolver cualquier problema. Sin embargo, estos persisten ¡Qué curioso! En este caso la teoría invita a la planificar y priorizar nuestro trabajo. Decía Séneca que “no hay viento favorable para el que no sabe a qué puerto se dirige” y es que, si no nos planificamos, nunca alcanzaremos los objetivos que perseguimos. Establece un plan, ordena tus prioridades, y define cuándo y qué recursos vas a necesitar emplear. (p. 1).

Por su parte, González, Villarroel y Viveros (2017), mencionan aspectos muy valiosos para reflexionar en la importancia de la etapa de priorización de problemas:

Dentro de la formulación de un programa o proyecto de inversión pública, se precisa la elaboración de un diagnóstico que dé cuenta de las necesidades, percepciones y preferencias de la comunidad involucrada en la intervención (Reboloso, 2005; Ortigón et al., 2008).

...La toma de decisiones es un proceso sumamente importante para el éxito de cualquier evento por ejemplo en el proceso educacional (Sweeny, 2008; Tierney, 2008; Li y Zhou, 2011), donde las decisiones de intervención pueden marcar la trayectoria de la vida de un grupo de alumnos (Shapiro y Stefkovich, 2001). Desde una perspectiva general, puede llegar a generar problemas a nivel país (Ho y Chu, 1972; Shavelson et al., 1977).

La técnica de tomar decisiones en un problema, está basado en cinco componentes: información, conocimientos, experiencia, análisis y juicio.

Este último es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar la metodología de acción apropiada (Sweeny, 2008; Tierney, 2008; Li y Zhou, 2011). En la toma de decisiones, se considera un problema y para llegar a una conclusión válida, se supone que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta (Li y Zhou, 2011).

El proceso de tomar decisiones puede ser especificado en las siguientes etapas:

1. Identificación y diagnóstico del problema.
2. Generación de soluciones alternativas
3. Selección de la mejor manera
4. Evaluación de alternativas
5. Evaluación de la decisión
6. Implantación de la decisión (p.p. 182-183).

Como se pueden dar cuenta, el proceso que estamos iniciando permite asegurar que cuando tomemos decisiones para resolver el problema seleccionado, nos lleve a conclusiones válidas asegurando que se han examinado todas las alternativas y que la elección es la correcta.

Para hacer este proceso de priorización de problemas, se sugiere utilizar tablas de contingencia. Al respecto González, et al (2017), nos explican lo que esto significa:

Para analizar la relación de dependencia o independencia entre dos variables cualitativas nominales, factores o de manera general, variables categóricas o categorizadas (Gierl, 1997), es necesario estudiar la distribución conjunta o tablas de contingencia (Beasley y Schumacker, 1995).

La tabla de contingencia es una tabla de doble entrada, donde en cada casilla figurará el número de casos o individuos que poseen un nivel de uno de los factores o características analizadas y otro nivel del otro factor analizado (Mellenbergh, 1982; Sears y Pai, 2012).

La teoría existente respecto de las tablas de contingencia es abundante al igual que sus aplicaciones (Bergman y El-Khoury, 1987, p. 187).

Para elaborar las tablas de contingencia tenemos que tomar en cuenta los criterios en que nos vamos a basar, al respecto Rodríguez (2010), nos dice:

Los criterios pueden variar dependiendo de la naturaleza del proyecto. Basados en los criterios que propuso Hanlon para analizar problemas de salud y que luego Ander-Egg y otros planificadores han aplicado a la gestión de proyectos sociales, se diseñó una lista de criterios aplicables al caso de los proyectos que diseñan los alumnos.

Cada problema de la lista elaborada en la parte anterior, debe ser analizado con base a estos criterios:

- A. Magnitud y gravedad del problema: la magnitud tiene relación con el número de personas afectadas; la gravedad depende del problema del cual se trate, pero puede medirse por el tipo e intensidad del impacto que el problema tiene en la vida de la gente. Hay que responder a preguntas como ¿con qué frecuencia se presenta el problema?, ¿el impacto del problema lo cataloga como muy grave, medianamente grave o poco grave?
- B. Tendencia del problema: el problema ¿se viene agravando, ha permanecido estable o tiende a disminuir?
- C. Posibilidad de modificar la situación: hay problemas que por ser estructurales o fundamentarse en limitaciones jurídicas, son poco modificables. El problema en cuestión ¿es modificable o inmodificable?
- D. Ubicación temporal de la solución: tomando en cuenta que el proyecto a diseñar debe ser ejecutado en el período de 120 horas que dura el Servicio Comunitario, es importante considerar previamente las posibilidades de implantar los correctivos a corto, mediano o largo plazo.
- E. Posibilidades de registro: con la finalidad de caracterizar y dar seguimiento al problema es indispensable contar con indicadores cuya evolución pueda registrarse de manera escrita (formatos, fichas, bases de datos, etc.) o audio visual (fotografías, grabación de sonidos o imágenes). En este caso ¿es fácil registrar los indicadores del problema?
- F. Interés de los miembros de la comunidad en solucionar el problema: posiblemente se identifique un problema grave o frecuente que impide que la comunidad organizada logre sus objetivos; no obstante, las condiciones psicosociales o culturales, el clima hace que la solución de la problemática no sea deseable para un grupo importante de la comunidad. En este caso ¿la solución es deseada o rechazada?
- G. Accesibilidad o ámbito de competencia: Se debe evaluar la accesibilidad al problema y su solución ya que no todos los problemas entran en el ámbito de competencias de un estudiante en su respectiva área. El problema que se evalúa, ¿es accesible y/o de la competencia del estudiante?, ¿es poco accesible?, ¿o definitivamente es inaccesible y se encuentra fuera del ámbito de competencias del estudiante? (p.p. 10-11).

Estos criterios los podemos utilizar al aplicar cualquiera de las matrices de priorización.

Por su parte Armandolin (2012), sugiere una escala de ponderación para cada criterio:

Ya tenemos un listado de problemas redactados a los cuales les hemos aplicado el checklist y ahora vamos a revisar cómo podemos priorizar los problemas detectados y de ellos seleccionar el más importante.

Para cada problema vamos a aplicar una herramienta útil de priorización a través de una matriz en la que vamos a asignar un valor de 0 a 900 para cada uno de los criterios dados de acuerdo con la escala adjunta.

Tenga en cuenta que esta escala es referencial y podría ser modificada con base al mayor peso que quiera darle dependiendo de la equivalencia que quiera asignarle, podría ser por ejemplo una escala de 0, 20, 40 y 80.

Para obtener el puntaje para cada problema vamos a utilizar la matriz que se muestra en la cual en las columnas tenemos a los criterios para la resolución del problema al cual le hemos asignado un peso con el cual distribuimos el 100%.

De igual manera esta herramienta puede ser personalizada y estos pesos pueden ser variados en base a las prioridades estratégicas que se han establecido en la organización, siempre sumando el 100%.

El valor asignado según la escala se multiplica por el valor del peso de cada criterio y luego se suman todos los valores obteniendo un puntaje total para cada uno de los problemas.

El o los problemas que vamos a escoger según esta priorización son aquellos que tienen un mayor puntaje. (p. 1).

Armandolin (2012), propone la matriz para la tabla de contingencia que tenemos que elaborar:

Matriz de jerarquización de problemas

Luego de asignar los puntos a cada problema en cada criterio y realizados los cálculos, el problema que resulte con mayor puntuación total será considerado y seleccionado como el prioritario. (p. 1).



## 2.5.2 Técnica de árbol de problemas

### A. Análisis de Problemas

Vamos a iniciar el proceso de Análisis de problemas, utilizando la técnica de Árbol de problemas, para ello empecemos con ponernos de acuerdo con los términos:

Empecemos con el término Analizar, que, según la RAE, en su diccionario en línea, significa:

analizar

1. tr. Someter algo a un análisis. Analizar un problema, un producto.

análisis

Del gr. análysis.

1. m. Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición.

2. m. Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito.

Esto quiere decir que en esta etapa esperaríamos que hiciera un estudio detallado del problema priorizado.

Para empezar a hacer ese análisis, retomemos lo que se hablaba en el curso de Los Proyectos de Mejoramiento Educativo al respecto del Árbol de Problemas (PADEP/D, 2019, p. 31):

Cuando ya tenemos identificado cuál es el problema central, podemos analizar sus causas y efectos, para lo cual se sugiere utilizar una técnica conocida como árbol de problemas.

Unesco (s.f.) nos define esta técnica de la siguiente manera:

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto.

Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica.

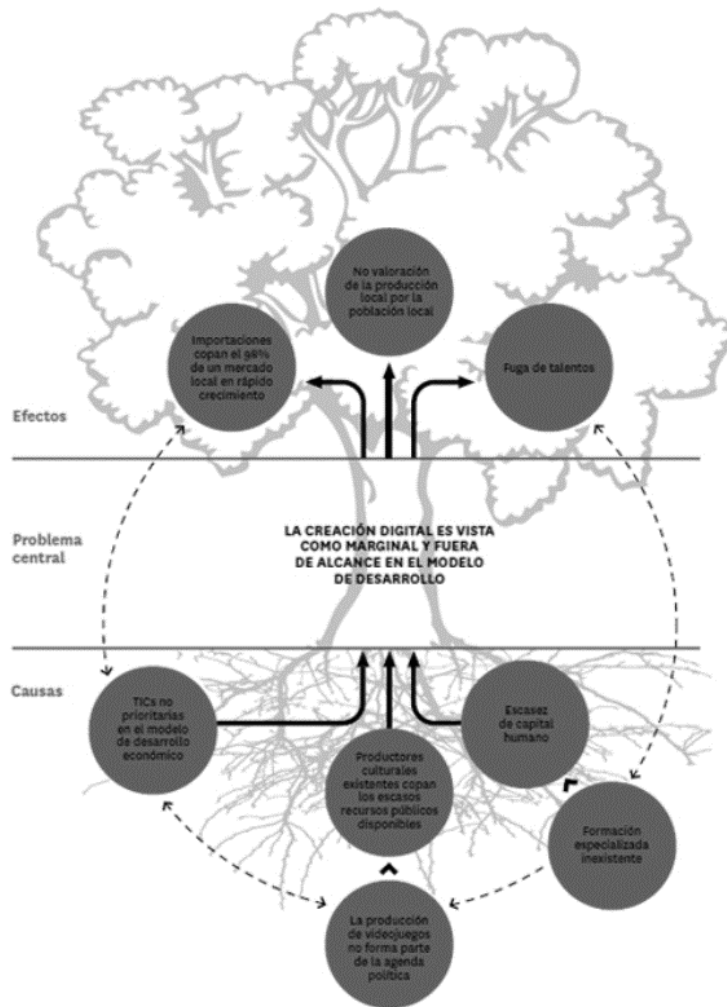
La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas.

Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.

Cómo se elabora el árbol de problemas

- A. Se define el problema central (TRONCO).
- B. Las causas esenciales y directas del problema se ubican debajo del problema definido (RAÍCES). Las causas son las condiciones que determinan o influyen en la aparición del problema. Es importante verificar la relación directa que existe entre ellas y el problema.
- C. Los efectos o manifestaciones se ubican sobre el problema central (COPA O FRUTOS). Se refieren a las consecuencias e impacto producidas por el problema.
- D. Se examinan las relaciones de causa y efecto, y se verifica la lógica y la integridad del esquema completo.

Figura 19  
Árbol de problemas



¿Para qué sirve hacer un árbol de problemas? Al respecto Bethancourt (2016),

menciona: Las 4 más importantes y que resumen todas las demás son:

- Nos permite desglosar el problema, las causas y sus efectos, mejorando su análisis.
- Hay una mejor comprensión del problema al desagregarlo en causas y consecuencias
- Se vincula con otras herramientas de investigación y análisis como matriz de vester, matriz de Hanlon o árbol de soluciones
- Facilita la realización de otros componentes importantes de una investigación o proyecto en su fase de planificación, por ejemplo, el análisis de interesados, análisis de riesgos y objetivos.

El árbol de problemas en la planificación de un proyecto

Los japoneses nos dicen con frecuencia que un problema identificado ya constituye el 90% de la solución, es por eso la importancia que le otorga la metodología de marco lógico al análisis de problemas. El trabajo de planificación que hacemos con el árbol de problemas y el árbol de objetivos constituye una parte muy importante en la identificación de la problemática.

Hecha esta introducción, es importante que sepas la importancia que significa utilizar el árbol de problemas en conjunto con otras herramientas, donde lo que buscamos es:

- Obtener datos significativos para caracterizar el problema
- Determinar cuáles son las causas y efectos
- Elaborar objetivos del proyecto

Lo entenderás mejor cuando comencemos a elaborar un árbol de problemas paso a paso:

Cómo hacer un árbol de problemas paso a paso

1. Analiza la situación: Si, sabes que hay una situación problemática, pero analízala. Qué está ocurriendo, por qué está ocurriendo y que esta desencadenando. Recolecta datos que te permitan entender la situación problemática. Esto por sí solo ya te dará gran cantidad de insumos para el siguiente paso.
2. Identifica los principales problemas de la situación que has analizado: Cualquier técnica para generar ideas te será útil. Una lluvia de ideas en equipo definiendo por consenso cuál es el principal problema, suele ser una buena alternativa. Sin embargo, si el problema es mucho más técnico y requiere de muchos expertos y de discusiones, ya que es complejo diferenciar causas de efectos, prueba la matriz de Vester. Esta por sí sola te permitirá priorizar el problema principal, y te adelantará algunos pasos al darte causas y efectos del problema principal.
3. Determina los efectos y las causas del problema principal: Ya tienes el tronco del árbol, ahora identifica las causas (raíces) y los efectos o consecuencias (hojas o ramas). De nuevo mejor si se hace en equipo buscando llegar a un consenso. Si en el paso 2 elaboraste la matriz de Vester, ya tendrás este paso bastante claro.
4. Dibuja el árbol: Sencillo. Veremos cómo en el ejemplo más adelante.
5. Profundiza en las causas y efectos: Resolver el problema central será mucho más fácil en la medida en que determines las causas y efectos raíz. Es decir, si ya determinaste una causa, ¿es posible que esta causa sea ocasionada por algo

más a su vez? Traza una línea y profundiza tanto como te sea posible. (párrs. 1-30).

### 2.5.3 Técnica FODA

Al respecto Ramos (2018), menciona que:

El método DAFO es una técnica que aborda esencialmente la capacidad prospectiva del diagnóstico social, es decir, de planteamiento de estrategias de futuro operativas a partir del análisis de la situación presente.

La técnica DAFO consiste básicamente en organizar la información generada en una tabla de doble entrada que sitúe esta información en función de las limitaciones (Debilidades y Amenazas) y las potencialidades (Fortalezas y Oportunidades) que proporciona un colectivo o una situación social determinada. De esta forma, a través de la aplicación de la técnica obtenemos información de los aspectos positivos y negativos de una situación concreta tanto para el momento presente como para el futuro.

El nombre de esta técnica proviene de las cuatro ideas que centran el análisis: Debilidades-Amenazas-Fortalezas y Oportunidades.

*Figura 20*

*Debilidades – Amenazas –Fortalezas y Oportunidades*

**Debilidades-Amenazas-Fortalezas y Oportunidades.**

<b>D. Debilidades</b>	Las necesidades actuales que implican aspectos negativos que deberían modificarse. Hace referencia a las limitaciones o autocríticas internas.
<b>A. Amenazas</b>	Todo lo que supone riesgos potenciales y que debiera prevenirse, pero que no dependen de la acción propia, sino que constituyen elementos externos, del entorno.
<b>F. Fortalezas</b>	Todos los aspectos positivos que deben mantenerse o reforzarse. Constituyen capacidades o factores de éxito propias.
<b>O. Oportunidades</b>	Todas las capacidades y recursos potenciales que se debieran aprovechar, presentes en el entorno.

¿Qué aplicaciones tiene en educación la técnica DAFO?

En educación la técnica DAFO tiene muchas aplicaciones tanto en el ámbito colectivo (diseño eficaz de un proyecto educativo, evaluación, redacción de la memoria final del curso...) como en el ámbito personal (tutorías con nuestros estudiantes, reflexión sobre nuestra práctica docente...).

Ámbito colectivo: permite a una institución detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su forma de actuar a corto, medio o largo plazo. A través del resultado DAFO es posible contextualizar de forma más eficaz los objetivos del centro; al mismo tiempo clasifica aquellas fortalezas y debilidades de las áreas de gestión y la administración posibilitando establecer líneas de trabajo específicas en la planificación anual.

Ámbito individual: el análisis DAFO se aplica a nuestro propio desarrollo personal. Se realiza observando y describiendo (es un análisis cualitativo) las características de nuestra formación personal y profesional. Podemos detectar las Fortalezas y las

Debilidades de nuestra formación, así como las Oportunidades y Amenazas que nos ofrece el entorno educativo.

¿Cómo realizar y adaptar una matriz DAFO a nuestra situación docente?

Cabe destacar que los pasos que se detallan a continuación son válidos para aplicar en el ámbito individual; no obstante, en el ámbito colectivo se sigue la misma secuencia, pero adaptada al centro docente.

Realizada esta precisión se detallan los pasos a seguir:

1. En primer lugar se deben establecer los objetivos y metas.
2. Análisis de las variables: internas y externas.

#### VARIABLES INTERNAS

Análisis de las fortalezas y debilidades internas y presentes que se poseen en función del perfil profesional docente. Respondería a las preguntas ¿mi formación es fuerte o débil?, ¿cuáles son mis fortalezas y cómo se pueden potenciar y cuáles son las debilidades y cómo se pueden limitar o eliminar?

*Figura 21*  
*Fortalezas y Debilidades*

##### **Fortalezas**

Son las características positivas o habilidades que nosotros tenemos y que facilitan el logro de los objetivos propuestos. Pueden ser usadas tanto para aprovechar las oportunidades como para contrarrestar las amenazas. Es decir, describe los recursos y las destrezas que se han adquirido a lo largo de la formación y de la trayectoria docente (competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales). Respondería a cuestiones como: ¿qué sé hacer mejor?, ¿qué poseo en mi formación y trayectoria personal y profesional y cómo se pueden potenciar?, etc.

##### **Debilidades**

Son las características negativas (carencias, limitaciones), que nosotros tenemos y que dificultan el cumplimiento de nuestros objetivos. Son factores que nos pueden hacer perder las oportunidades que se nos presentan y que nos hacen vulnerables ante las amenazas. Es decir, son los elementos, recursos, habilidades, actitudes y técnicas que NO tenemos y que constituyen barreras para lograr nuestros objetivos. Responde a la pregunta ¿cuáles son las debilidades y cómo se pueden limitar y eliminar?.

El análisis de los factores internos (debilidades y fortalezas) en nuestra labor docente puede centrarse en tres aspectos de crucial importancia:

Personal (competencias actitudinales): actitudes hacia la labor educativa: empatía, capacidad de relación, etc.

Proceso Formativo (competencias cognitivas): analizar, sintetizar o realizar procesos inductivos y deductivos, programaciones, adaptaciones curriculares, instrucción, evaluación, calificación, etc.

Proceso Ejecutivo (competencias procedimentales): programaciones, instrucción, calificación, tutorización, etc.

#### **VARIABLES EXTERNAS**

Análisis de los aspectos positivos (oportunidades) o negativos (amenazas) que se pueden presentar en el presente y futuro en relación al medio exterior. Respondería a la pregunta ¿mi futuro va a ser positivo o negativo? (p.p. 1 -4)

Figura 22  
Oportunidades - Amenazas

**Oportunidades**

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la educación sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos. Respondería a la pregunta ¿qué me ofrece el entorno y cómo lo puedo aprovechar?.

Por ejemplo:

Implantación de nuevas medidas o leyes que favorezcan el trabajo docente.

Cursos de formación permanente.

Apertura de nuevos centros.

**Amenaza**

Son, normalmente, aquellos factores externos a la organización y al individuo que se encuentran en el medio ambiente inmediato, y que los docentes perciben que les pueden afectar negativamente; pueden ser de tipo demográfico, político, económico, legal, sociológico, cultural y tecnológico. Respondería a la pregunta ¿qué tipo de amenazas hay en el entorno y cómo se pueden evitar o eliminar?.

Por ejemplo:

Descenso de la tasa de natalidad.

Reducción de puestos de trabajo.

#### 2.5.4 Técnica de MINIMAX

Esta es otra técnica prestada del campo de la Administración, pero que es una técnica estratégica muy útil para identificar estrategias que marquen el camino, ya que nos permite identificar líneas de acción estratégica y posibles proyectos.

El MINIMAX es una técnica utilizada para relacionar las fortalezas con las oportunidades, las debilidades con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas y las debilidades con las amenazas todo esto con el fin de que por medio de la vinculación de cada uno de estos criterios se busque dar respuesta o solución a determinada problemática existente, (Mijangos J. 2013, p. 39)

Es una técnica que permite vincular cada cuadrante de la matriz F.O.D.A., se procede a evaluar cada cruce teniendo como referente las exigencias del entorno externo en que se desarrolla el problema (oportunidades y amenazas y su relación con la realidad dentro del área de proyección (fortalezas y debilidades) permite la definición de las estrategias o líneas de acción que permitan resolver el problema del área de intervención. (Arenales citado por Ajcet, 2013, p. 32).

Haciendo la "traducción" de esta conceptualización, podríamos decir: Es una técnica que permite vincular cada cuadrante de la matriz DAFO, se procede a evaluar cada cruce teniendo como referente las exigencias del entorno externo en que se desarrolla el problema (oportunidades y amenazas y su relación con la realidad dentro del entorno educativo (fortalezas y debilidades) permite la definición de las estrategias o líneas de

acción que permitan resolver el problema seleccionado en el Análisis situacional.

Para realizarla tiene que hacerse preguntas que relacionen los distintos elementos identificados en la matriz DAFO, como nos muestra este ejemplo:

*Figura 23*  
*Ejemplo de matriz DAFO*

	Oportunidades (externas, positivas)	Amenazas (externas, negativas)
Fortalezas (internas, positivas)	<b>Estrategia Fortalezas-Oportunidades</b> ¿Cuál de las fortalezas de la compañía podría usarse para maximizar las oportunidades que has identificado?	<b>Estrategia Fortalezas-Amenazas</b> ¿Cómo podrías usar las fortalezas de la compañía para minimizar las amenazas que has identificado?
Debilidades (internas, negativas)	<b>Estrategia Debilidades-Oportunidades</b> ¿Qué acción(es) podrías tomar para minimizar las debilidades de la compañía utilizando las oportunidades que has identificado?	<b>Estrategia Debilidades-Amenazas</b> ¿Cómo podrías minimizar las debilidades de la compañía para evitar las amenazas que has identificado?

QuestionPro s.f ¿Qué es el análisis estratégico? En: <https://www.questionpro.com/es/analisis-estrategico.html>

Miremos un ejemplo de vinculaciones, de las cuales se identifica las estrategias, posteriormente las líneas de acción estratégica y luego los posibles proyectos.

Este ejemplo es tomado de Mijangos (2013, p.p. 39-42), dentro de él vamos a revisar la matriz del MINI-MAX:

*Figura 24*  
*Matriz MINI-MAX*

Fortalezas – Oportunidades	Debilidades – Oportunidades
1. F2 Cuentan con una Coordinadora Municipal para la Reducción de Desastres (COMRED). O 2 Cuentan con el apoyo de la CONRED para poder capacitarse en el tema de gestión de riesgos. 2. F3 Han integrado el centro de Operaciones de Emergencia (COE), que está conformado por autoridades locales y departamentales multisectoriales y se activa cada vez que se requiere atender este tipo de emergencias. O7 Participación de vecinos en procesos de capacitación que se desarrollen. 3. F4 Recurso humano profesional con muchas capacidades y conocimientos que podrían utilizar a favor de resolver el problema. O1 Cuentan con el apoyo de la estudiante de PPS de la Universidad Rafael Landívar, la cual puede trabajar con ellos en fortalecimiento de sus capacidades en el tema de gestión de riesgos. 4. F6 Los vecinos están dispuestos a contribuir con su participación y poner atención al tema de gestión de riesgo. O7 Participación de vecinos en procesos de capacitación que se desarrollen. 5. F 7 Los líderes comunitarios están dispuestos a trabajar con sus comunidades en la solución del problema. O8 Capacidad de gestionar ante organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales apoyo para el fortalecimiento de capacidades en el tema de gestión de riesgos.	1. D1No se les ha capacitado en el tema de gestión de riesgos. O1 Cuentan con el apoyo de la estudiante de PPS de la Universidad Rafael Landívar, la cual puede trabajar con ellos en fortalecimiento de sus capacidades en el tema de gestión de riesgos. 2. D2 Acomodamiento existente por parte la mayoría de los vecinos. O8 Capacidad de gestionar ante organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales apoyo para el fortalecimiento de capacidades en el tema de gestión de riesgos. 3. D3 Se ha estado realizando una mala administración de los recursos económicos del municipio. O5 Dotación de recursos físicos y económicos por parte de ONGS. 4. D4No saben cuál es la forma correcta de exponer sus demandas y darle seguimiento a las mismas. O7 Participación de vecinos en procesos de capacitación que se desarrollen. 5. D7 Recurso humano capacitado al cual no le gusta enseñar o mostrar a los demás lo que saben. O4 Profesionales de diversas carreras llegan a trabajar al municipio los cuales contribuyen al desarrollo de este.

Fortalezas – Amenazas	Debilidades – amenazas
<p>1. F2 Cuentan con una Coordinadora Municipal para la Reducción de Desastres (COMRED). A1 La ubicación geográfica en la que se encuentra el municipio.</p>	<p>1. D1 No se les ha capacitado en el tema de gestión de riesgos. A3 Recurrentemente desastres naturales azotan el lugar.</p>
<p>2. F3 Han integrado el centro de Operaciones de Emergencia (COE), que está conformado por autoridades locales y departamentales multisectoriales y se activa cada vez que se requiere atender este tipo de emergencias. A2 Cambios climáticos tienden a afectar fuertemente el municipio.</p>	<p>2. D2 Acomodamiento existente por parte la mayoría de los vecinos. A4 Jornadas extensas de trabajo no permiten a los vecinos involucrarse en asuntos municipales.</p>
<p>3. F3 Han integrado el centro de Operaciones de Emergencia (COE), que está conformado por autoridades locales y departamentales multisectoriales y se activa cada vez que se requiere atender este tipo de emergencias. A3 Recurrentemente desastres naturales azotan el lugar.</p>	<p>3. D3 Se ha estado realizando una mala administración de los recursos económicos del municipio. A6 Se ha estado realizando una mala administración de los recursos económicos del municipio.</p>
<p>4. F6 Los vecinos están dispuestos a contribuir con su participación y poner atención al tema de gestión de riesgo. A4 Jornadas extensas de trabajo no permiten a los vecinos involucrarse en asuntos municipales.</p>	<p>4. D4 No saben cuál es la forma correcta de exponer sus demandas y darle seguimiento a las mismas. A6 No saben cuál es la forma correcta de exponer sus demandas y darle seguimiento a las mismas.</p>
<p>5. F5 Poseen apoyo y respaldo por parte del alcalde municipal para encontrar una solución a los problemas de la comunidad. A6 Gestiones realizadas ante organismos gubernamentales y no gubernamentales no han sido atendidas.</p>	<p>5. D5 Muy poca participación de vecinos en actividades programadas por la municipalidad. A3 Recurrentemente desastres naturales azotan el lugar.</p>
<p>6. F6 Los vecinos están dispuestos a contribuir con su participación y poner atención al tema de gestión de riesgo. A7 Ausencia de participación ciudadana.</p>	<p>6. D6 Bajo nivel de comunicación entre vecinos y autoridades municipales. A7 Ausencia de participación ciudadana.</p>
<p>7. F7 Los líderes comunitarios están dispuestos a trabajar con sus comunidades en la solución del problema. A8 Pérdida de liderazgo, debido a la falta de líderes capacitados.</p>	<p>7. D7 Recurso humano capacitado al cual no le gusta enseñar o mostrar a los demás lo que saben. A7 Ausencia de participación ciudadana.</p>
<p>8. F9 Vecinos están dispuestos a trabajar en equipo con sus autoridades municipales para darle solución a la problemática actual. A7 Ausencia de participación ciudadana.</p>	<p>8. D8 Limitantes en cuanto a recursos económico puesto que son personas que viven en un alto nivel de pobreza. A5 Migración laboral por escasas de fuentes de empleo dentro de su municipio.</p>

### 2.5.5 Constructivismo

Para iniciar a hablar de constructivismo, se debe conocer ¿Qué es el constructivismo?

Para Gonzales (1995) citado en Teorías constructivistas para el aprendizaje  
 CURSO INTENSIVO Licenciatura PADEP/D (2019)

Para Gonzáles (1995), el constructivismo es un movimiento muy amplio que defiende la idea de que el individuo tanto en los aspectos cognitivos y afectivos, así como los simbólicos representacionales, no es un mero producto del entorno sociocultural, ni un simple resultado de disposiciones internas de carácter biológico. Es una elaboración propia que se va produciendo a lo largo de la vida por interacciones de factores básicos como: la herencia, el ambiente sociocultural, las experiencias y el lenguaje. (p.50)

El constructivismo pedagógico es, como refiere Reátegui (1996), un movimiento pedagógico contemporáneo que se opone a concebir el aprendizaje como receptivo y pasivo, considerándolo, más como una actividad organizadora compleja del estudiante que elabora sus conocimientos, a partir de transformaciones y reestructuraciones.

## A. Teoría Constructivista

Las teorías constructivistas se fundan en la investigación de Piaget y Vygotski, los psicólogos de la Gestalt, Bartlett y Bruner, así como en la del filósofo de la educación John Dewey, por mencionar sólo unas cuantas fuentes intelectuales. Podemos decir que no hay una sola teoría constructivista del aprendizaje. (Pimienta, 2005, p. 8).

La teoría cognitiva de Piaget. - También se la conoce como evolutiva debido a que se trata de un proceso paulatino y progresivo que avanza, conforme el niño madura física y psicológicamente.

La teoría sostiene que este proceso de maduración biológica conlleva al desarrollo de estructuras cognitivas, cada vez más complejas; lo cual facilita una mayor relación con el ambiente en el que se desenvuelve el individuo y, en consecuencia, un mayor aprendizaje que contribuye a una mejor adaptación.

El aprendizaje se realiza gracias a la interacción de dos procesos: asimilación y acomodación (Papalia, Wendkos y Duskin, 2007). El primero se refiere al contacto que el individuo tiene con los objetos del mundo a su alrededor; de cuyas características, la persona se apropia en su proceso de aprendizaje. El segundo se refiere a lo que sucede con los aspectos asimilados: son integrados en la red cognitiva del sujeto, contribuyen a la construcción de nuevas estructuras de pensamientos e ideas; que, a su vez, favorecen una mejor adaptación al medio.

Cuando se ha logrado la integración, aparece un nuevo proceso de equilibrio gracias al cual el individuo utiliza lo que ha aprendido para mejorar su desempeño en el medio que le rodea.

Lamata y Domínguez, (2003) (Pimienta, 2005)

El (Dominguez, 2003) aprendizaje significativo de Ausubel. - Afirma que el sujeto relaciona las ideas nuevas que recibe con aquellas que ya tenía previamente, de cuya combinación surge una significación única y personal.

Este proceso se realiza mediante la combinación de tres aspectos esenciales: lógicos, cognitivos y afectivos: (p. 78).

El aspecto lógico implica que el material que va a ser aprendido debe tener una cierta coherencia interna que favorezca su aprendizaje. El aspecto cognitivo toma en cuenta el desarrollo de habilidades de pensamiento y de procesamiento de la información. Finalmente, el aspecto afectivo tiene en cuenta las condiciones emocionales, tanto de los estudiantes como del docente, que favorecen o entorpecen el proceso de formación.

El aprendizaje social de Vygotsky. - Esta teoría sostiene que el aprendizaje es el resultado de la interacción del individuo con el medio. Cada persona adquiere la clara conciencia de quién es y aprende el uso de símbolos que contribuyen al desarrollo de un pensamiento cada vez más complejo, en la sociedad de la que forma parte.

Para Vygotsky (Papalia, Wendkos y Duskin, 2007) es esencial lo que ha denominado como la zona de desarrollo próximo; es decir, la distancia entre lo que una persona puede aprender por sí misma y lo que podría aprender con la ayuda un experto en el tema. Es, en esta zona en donde se produce el aprendizaje de nuevas habilidades, que el ser humano pone a prueba en diversos contextos. (Ortiz, 2015, p.p. 98 - 99).

## B. Tipos de constructivismo

### El constructivismo psicológico

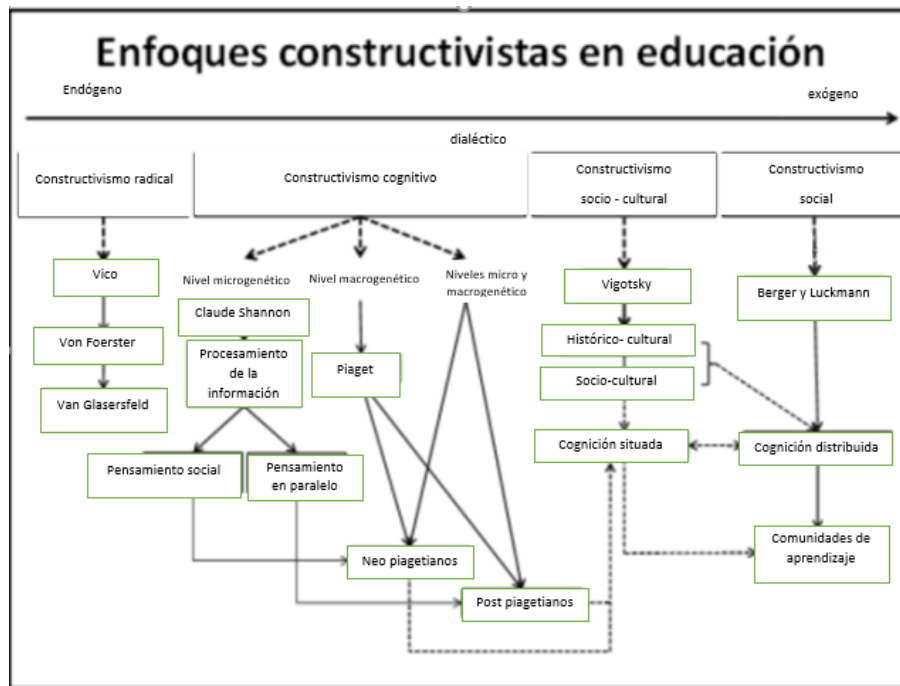
Coll (2001), al igual que Martí (1997), refieren que en términos generales podríamos decir que se han venido dando varias explicaciones alternativas del funcionamiento psicológico que podrían ser recogidas bajo el paraguas del constructivismo y que responden a las visiones teóricas constructivistas dominantes en psicología del desarrollo.

Serrano y Pons (2011), definen que cualquier tipo de clasificación de los constructivismos recoge explícita o implícitamente, la existencia de:

- un constructivismo cognitivo que hunde sus raíces en la psicología y la epistemología genética de Piaget,
- un constructivismo de orientación socio-cultural (constructivismo social, socio-constructivismo o constructivismo) inspirado en las ideas y planteamientos Vygotskyanos y
- un constructivismo vinculado al construccionismo social de Berger y Luckmann (2001) y a los enfoques posmodernos en psicología que sitúan el conocimiento en las prácticas discursivas. (p. 3)

A fin de establecer lo que podría considerarse una tipología de constructivismos, veamos la siguiente figura:

Figura 25  
Organizador del Enfoque constructivista en educación



Fuente: Serrano & Pons, 2011, p. 5.

Serrano & Pons, (2011) Presenta la tipología del constructivismo y define:

El constructivismo radical, cuyo máximo representante es Von Glasersfeld (1995), hace referencia a un enfoque no convencional del problema del conocimiento y del hecho de conocer y se basa en la presunción de que el conocimiento, sin importar cómo se defina, está en la mente de las personas y el sujeto cognoscente no tiene otra alternativa que construir lo que conoce sobre la base de su propia experiencia.

Los cuatro principios sobre los que se asienta el constructivismo radical son los siguientes:

- a) El conocimiento “no se recibe pasivamente, ni a través de los sentidos, ni por medio de la comunicación, sino que es construido activamente por el sujeto cognoscente”.
- b) “La función del conocimiento es adaptativa, en el sentido biológico del término, tendiente hacia el ajuste o la viabilidad”.
- c) “La cognición sirve a la organización del mundo experiencial del sujeto, no al descubrimiento de una realidad ontológica objetiva”.
- d) Existe una exigencia de “socialidad”, en términos de “una construcción conceptual de los otros” y, en este sentido, las otras subjetividades se construyen a partir del campo experiencial del individuo. Según esta tesis la primera interacción debe ser con la experiencia individual. (p. 6).

#### Constructivismo cognitivo

Parte esencialmente de la teoría piagetiana y postula que el proceso de construcción del conocimiento es individual. En primer lugar, para Piaget (1970), efectivamente, el proceso de construcción de los conocimientos es un proceso individual que tiene lugar en la mente de las personas que es donde se encuentran bien almacenadas todas sus representaciones del mundo.

En definitiva, el aprendizaje es, por tanto, un proceso interno que consiste en relacionar la nueva información con las representaciones preexistentes, lo que da lugar a la revisión, modificación, reorganización y diferenciación de esas representaciones.

En segundo lugar, con el redescubrimiento de Piaget por la psicología estadounidense empieza a romperse el cerco conductista sobre el estudio de los procesos de pensamiento y se empieza a concebir el sistema humano en términos de Procesamiento de la Información. Esta concepción parte del presupuesto de que la mente humana es un sistema que opera con símbolos, de manera que la información se introduce en el sistema de procesamiento, se codifica y, parte de ella, se almacena para poderla recuperar con posterioridad.

#### Constructivismo socio-cultural

Este tipo de constructivismo está íntimamente relacionado a la propuesta de Vygotsky (1979), quien postula que el conocimiento se adquiere, según la ley de doble formación, primero a nivel interdentado y posteriormente a nivel intrapsicológico, de esta manera el factor social juega un papel determinante en la construcción del conocimiento, aunque este papel no es suficiente porque no refleja los mecanismos de internalización.

El constructivismo socio-cultural propone a una persona que construye significados actuando en un entorno estructurado e interactuando con otras personas de forma intencional. Este proceso de construcción presenta tres rasgos definitorios: la unidad de subjetividad-intersubjetividad, la mediación semiótica y la construcción conjunta en el seno de relaciones asimétricas.

### Construccionismo social

El construccionismo social representa la otra versión del pensamiento austriaco que postula que la realidad es una construcción social y, por tanto, ubica el conocimiento dentro del proceso de intercambio social.

Desde esta perspectiva, la explicación psicológica no reflejaría una realidad interna, sino que sería la expresión de un quehacer social, por lo que traslada la explicación de la conducta desde el interior de la mente a una explicación de la misma como un derivado de la interacción social (Berger & Luckman 2001, p. 39).

En el construccionismo social la realidad aparece como una construcción humana que informa acerca de las relaciones entre los individuos y el contexto; y, el individuo aparece como un producto social, definido por las sedimentaciones del conocimiento que forman la huella de su biografía, ambiente y experiencia.

Las explicaciones de los fenómenos psicológicos no se ubican en el individuo ni en categorías psicológicas, sino que son condicionadas por las pautas de interacción social con las que el sujeto se encuentra, de manera que el sujeto individual queda disuelto en estructuras lingüísticas y en sistemas de relaciones sociales.

Ramírez (s.f.), refiere que las características esenciales de la acción constructivista son básicamente cuatro:

1. Se apoya en la estructura conceptual de cada estudiante: parte de las ideas y preconceptos de que el estudiante trae sobre el tema de la clase.
2. Anticipa el cambio conceptual que se espera de la construcción activa del nuevo concepto y su repercusión en la estructura mental.
3. Confronta las ideas y preconceptos afines del tema de la enseñanza, con el nuevo concepto científico que enseña.
4. Aplica el nuevo concepto a situaciones concretas y lo relaciona con otros conceptos de la estructura cognitiva con el fin de ampliar su transferencia.

Dentro de las circunstancias que deben establecerse para desarrollar el aprendizaje.

Las condiciones necesarias para potenciar la enseñanza constructivista son:

- Generar insatisfacciones con los prejuicios y preconceptos, facilitando que los estudiantes caigan en cuenta de sus incorrecciones.
- Que el nuevo concepto empiece a ser claro y distinto al anterior.
- Que el nuevo concepto muestre su aplicabilidad a situaciones reales.
- Que el nuevo concepto genere nuevas preguntas y expectativas.
- Que el estudiante observe, y comprenda las causas que originaron sus prejuicios y nociones erróneas.

- Crear un clima para la libre expresión del estudiante, sin coacciones ni temor a equivocarse.
- Propiciar las condiciones para que el estudiante sea partícipe del proceso de enseñanza-aprendizaje, desde la planeación de la misma, desde la selección de las actividades, desde las consultas de fuentes de información, etc. (Ramírez, s. f. p. 3).

Con esto podemos fácilmente, hacer un análisis introspectivo de si en nuestra realidad potenciamos este tipo de enseñanza, tomando en consideración que nuestro Currículum Nacional Base está en inspirado en esta teoría educativa. (Ramírez, s/f)

## **CAPITULO III**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Título**

Nombre: “La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primer grado”

#### **3.2 Descripción del proyecto de mejoramiento educativo (PME)**

La Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania, del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, del departamento de Escuintla; se encuentra en una zona agrícola de mucha tranquilidad y poco accesible al comercio y a la tecnología. Muestra una deficiencia en la lectoescritura en los estudiantes de primer grado, causa de muchos factores donde se notaron un alto índice de repitencia escolar, debido a la migración de las familias, desintegración familiar y falta de economía; pese a todo ello la responsabilidad educativa demandó la participación directa de los estudiantes, padres de familia, docentes e instituciones privadas que ayudaron a la educación escolar oficial. Lo que se logró fue atender los problemas de la escritura y comprensión de textos. Para esto se realizó un análisis al problema por medio de la técnica DAFO, donde se de determinan las debilidades y amenazas que son factores negativos, así como las fortalezas y debilidades que son factores positivos de la institución educativa. En base a lo anterior, se realizó la técnica Mini-Max, donde se hace una vinculación entre cada uno de los factores, la primera vinculación se analizan las fortalezas y debilidades, también se vinculas las fortalezas con las oportunidades y por último se relacionan las debilidades con las amenazas para determinar las líneas de acción, la cual arrojó que se debe tratar la lectoescritura en los estudiantes de primer grado.

#### **3.3 Concepto del Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME)**

El concepto del Proyecto de Mejoramiento Educativo, surgió de la línea de acción donde se planteó el propósito: Utilizar técnicas y metodologías innovadoras sobre la redacción y comprensión lectora en los estudiantes, utilizando los recursos que

se encuentran en el establecimiento. Dando como resultado el siguiente enunciado: “La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primer grado”

### **3.4 Objetivos**

#### **A. General**

Desarrollar diferentes técnicas y estrategias innovadoras de lectoescritura en los estudiantes de primer grado de la Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania, con la ayuda de los recursos con que cuenta el establecimiento educativo, para minimizar el fracaso escolar.

#### **B. Específicos**

- Relacionar a las niñas y a los niños de primer grado para ser partícipes de su propio aprendizaje de una manera lúdica y hacer uso de materiales y recursos.
- Designar la implementación material lúdicos y el uso de métodos y técnicas que ayuden a tratar los casos de aprendizaje en los estudiantes de primer grado.
- Organizar el rincón de aprendizaje en el salón de clase con materiales que auxilien la escritura y lectura en los estudiantes del grado.
- Basar la lectoescritura en el uso de técnicas y estrategias que ayuden al estudiante en su proceso de aprendizaje.
- Identificar cada uno de los materiales didácticos para el aprendizaje de las grafías y fonemas
- Separar los recursos de la práctica motriz en la iniciación de las grafías.
- Distinguir las grafías por su trazo, así como de algunas consonantes.
- Identificar los estudiantes que presenten casos de dislexia y darle un aprendizaje calificado.

### **3.5 Justificación**

Para disminuir el índice de repitencia en los estudiantes de primer grado de la Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania, jornada matutina, del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, del departamento de Escuintla, Es importante abordar el tema “La lectoescritura basada en el aprendizaje relevante en los estudiantes”, la tarea responsabiliza a los actores principales de la comunidad educativa, sin importar la condición económica o familiar que tengan los estudiantes inscritos en el establecimiento. Con la ayuda incondicional de las universidades, instituciones municipales e iniciativa privada; que de una u otra manera se involucran en el proceso educativo de los estudiantes, bajar los índices que presenta el establecimiento. La aplicación de diferentes metodologías que el docente emplee en los estudiantes según su necesidad de aprendizaje. Para lograrlo se debe implementar el rincón de lectura y escritura con materiales lúdicos; para eso es necesario capacitar al docente, de esa manera utilizar las diferentes técnicas o estrategias que se pueden emplear en el estudiante.

### **3.6 Distancia entre el diseño proyectado y el emergente**

#### **A. Justificación**

Detectada por primera vez en la provincia de Wuhan (China) en diciembre de 2019 la COVID-19 y luego la propagación a otros países en desarrollo, convirtiéndose en una pandemia mundial al haber infectado a más de 180 países incluyendo a Latinoamérica. El primer caso lamentablemente en Guatemala se dio a conocer el viernes 13 de marzo de dos mil veinte, a partir de esa fecha el señor Presidente Constitucional de la Republica Dr. Alejandro Giammattei, tomó acciones inmediatas en todo el país declarando Estado de Calamidad. A partir del 14 de marzo se suspendieron actividades económicas, laborales, suspendiendo de manera indefinida las clases presenciales a todo nivel, lo cual imposibilitó desde ese momento culminar las actividades de ejecución del Proyecto de Mejoramiento Educativo –PME- pues éstas se

tenían planificadas para la ejecución en la escuela con los niños y padres de familia.

El Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/D, ha diseñado una estrategia denominada “Estrategia de culminación del PME en el Marco de la Emergencia Nacional por Covid-19”, la cual permitirá finalizar las actividades que se programaron inicialmente en el Proyecto de Mejoramiento Educativo- PME- y que ya no se pudieron realizar en los tiempos que se tenían establecidos, para lo cual se gestionará ante un medio de comunicación local para llevar a cabo una sesión de aprendizaje y la elaboración de una guía de aprendizaje para los estudiantes del nivel primario.

#### B. Descripción

El Proyecto de Mejoramiento Educativo PME La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primer grado; su objetivo era minimizar el indicador de repitencia en los estudiantes de dicho grado, por medio de estrategias que serían implementadas en el aula, pero, debido a la situación de calamidad que se vive en el país por la pandemia COVID-19, se ha tomado un plan emergente para la fase de ejecución y finalización del proyecto por medio de una sesión de aprendizaje que alcance cobertura a la comunidad educativa pero especialmente para las familias de los niños y niñas de primer grado del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa de departamento de Escuintla.

Esta estrategia será implementada con el apoyo de un medio de comunicación de la comunidad, para que éste llegue a los hogares por medio de una transmisión radial así mismo de las redes sociales como Facebook y página web. Y de esa manera alcanzar los objetivos planteados en la sesión de aprendizaje para que esta sea significativa.

### C. Objetivos

#### a. Objetivo General

Implementar acciones que sirvan para desarrollar las actividades pendientes del PME, a través del uso de diferentes medios de comunicación existentes en la comunidad.

#### b. Objetivos Específicos

1. Relacionar la estructura de una palabra para formar otras en base a su idioma materno.
2. Identificar las sílabas que forman una palabra en base a la estructura de su idioma.

### D. Desarrollo de la actividad

*Tabla 16*  
*Readecuación de la actividad*

<b>Nombre del proyecto:</b>	Título del PME La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primer grado
<b>Medio de difusión:</b>	Radio y Facebook
<b>Nombre de la empresa:</b>	Radio “ESTÉREO IMPACTO” 104.7 FM”, Facebook “Estéreo Impacto 104.7 FM”
<b>Tiempo de duración:</b>	35 minutos
<b>Frecuencia de la emisión:</b>	1 vez al día
<b>Público objetivo audiencia:</b>	o Se pretende llegar a los habitantes de la ciudad de Santa Lucía Cotzumalguapa del departamento de Escuintla.
<b>Población de impacto</b>	Estudiantes del nivel Primario
<b>Responsable:</b>	Angel Leonardo Chic Flores

Temática	Participantes	Metodología	Fecha
Formación de palabras nuevas uniendo sílabas de palabras conocidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elvis Tomás Larios (director)</li> <li>Oscar Noé Larios (Narrador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sesión de aprendizaje a través de video.</li> </ul>	Lunes 25 de mayo de 2020

Fuente: MINEDUC (2020)

#### E. Resultados:

Debido a la pandemia del COVID-19 que ha afectado la población guatemalteca, se ha realizado el plan de emergencia a través de una sesión de video que se transmite en el perfil de Facebook: <https://www.facebook.com/radioestereoimpactogt> así como en la página web: <http://www.estereoimpactosanta.com> de la Radio Estéreo Impacto 104.7 FM, cuya frecuencia cubre el departamento de Escuintla. Esta sesión surge de acuerdo al Proyecto de Mejoramiento Educativo “La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primer grado” En este video se presentan las fases: saludo, inicio, desarrollo y cierre de la clase planificada. Cumpliendo con el objetivo “Implementar acciones que sirvan para desarrollar las actividades pendientes del PME, a través del uso de diferentes medios de comunicación existentes en la comunidad”. Esta sesión pretende alcanzar la Competencia 6. Utiliza nociones de la estructura de las palabras al expresar sus ideas. Indicador de logro 6.2: Forma nuevas palabras con base en la estructura del idioma. Contenido 6.2.3. Formación de palabras nuevas uniendo sílabas de palabras conocidas del Curriculum Nacional Base CNB. Donde el estudiante relaciona la estructura de una palabra para formar otras en base a su idioma materno e identifica las silabas que forman una palabra en base a la estructura de su idioma. Siguiendo el proceso se hizo entrega de las guías de trabajo a padres de familia, las mismas serán trabajadas a distancia por los estudiantes, obteniendo los siguientes resultados:

1. Se programó y divulgó la secuencia de aprendizaje orientado en el área de Comunicación y Lenguaje 1 y lograr el cumplimiento de las competencias e indicadores que establece el Curriculum Nacional Base.
2. Se estableció la participación de estudiantes y audiencia de la población.
3. Se entregaron a los padres de familia las guías de trabajo, las cuales tuvieron una gran aceptación por los estudiantes de primer grado.
4. Se logró la comprensión de los temas para el aprendizaje de la lectura y escritura en el grado de primero.

*Foto 1*  
*Grabación del vídeo de la Sesión de Aprendizaje*



Ejecución de la sesión de aprendizaje en la estación de Radio Estéreo Impacto, donde se transmitió en vivo.

Fuente: Cuá C. (2020)

Link del video

<https://www.facebook.com/radioestereoimpactogt/videos/260639435144789/?sfnsn=mo&d=n&vh=e>

*Foto 2*  
*Entrega de guías de trabajo*



Reunión con padres de familia de los estudiantes de primero primaria, dándoles a conocer la forma de trabajar la guía de trabajo en base a la sesión de aprendizaje transmitida por los medios de comunicación

### 3.7 Plan de actividades

#### 3.7.1 Fases de Proyecto

##### A. Fase Inicio (enlistar actividades)

- Convocar a los docentes para darles a conocer el proyecto a llevar a cabo en el establecimiento, donde se explicará el objetivo de la realización del Proyecto de Mejoramiento Educativo

*Foto 3  
Reunión con docentes*



- Gestión del apoyo para el acompañamiento y facilitación a la institución, del lugar para la implementación del proyecto
  - Solicitar a Dirección el lugar para la implementación del proyecto.
  - Realizar listado de materiales que se utilizarán para la implementación.

*Figura 26  
Solicitud al director de Establecimiento*



Fuente Propia 2020

- Solicitar apoyo de los docentes del establecimiento
- Conformar el equipo de docentes que apoyarán el proyecto

#### B. Fase de Planificación

El proyecto se subdivide en las siguientes fases:

- Gestión de recursos para cubrir las necesidades del proyecto.
- Organización con estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad para la ejecución del proyecto.
- Empoderamiento de los recursos

Tabla 17  
Cronograma de actividades

FASE: Socialización del PME			Indicador de cumplimiento		Logros obtenidos	
No.	Actividades	Fecha de ejecución	Sí	No	Resultados %.	Análisis (Descripción)
1.	Entrega de solicitud al director para contar con el apoyo del equipo de docentes.	04-03-2020	X		Los tres docentes aceptaron formar parte del proyecto.	Se les hizo la invitación a los tres docentes que laboran en el establecimiento, con el propósito de hacer partícipe en la ejecución del proyecto.
2.	Reunión con el equipo de apoyo, para dar a conocer los lineamientos que se seguirán para iniciar la implementación del proyecto	04-03-2020	X		Los tres docentes estuvieron presentes en la reunión.	Los docentes mostraron interés por el proyecto, tomando iniciativa para realizar algunas ideas propuestas por ellos.

C. Fase de Ejecución

- Reunir a la comunidad educativa para darles a conocer el propósito del proyecto y el objetivo del mismo.
- Socialización del proyecto con el equipo de integrantes de apoyo, por medio de una reunión para dar a conocer las actividades que se tienen calendarizadas.
- Servicios prestados por los patrocinadores, de apoyo logístico y económico para la realización de las actividades del proyecto.
- Realizar las solicitudes a los posibles tutores, pidiendo colaboración en recursos, o financiamiento del proyecto, dándolo a conocer para contar con el apoyo.

Contactar a las posibles instituciones que podrían apoyar el proyecto, tanto en recursos como en logística del proyecto.

- Distribuir las solicitudes a los patrocinadores, junto al equipo de apoyo, para hacer entrega de las mismas o pedir audiencia para hacerlo personalmente.
- Visita a los patrocinadores para escuchar respuestas de la petición. Puede realizarse personalmente o por vía telefónica en las fechas establecidas.

Figura 27  
Registro de entrega de guías de trabajo



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Escuela de Formación de Profesores de Enseñanza Media  
Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP/Licenciatura en Educación Primaria Intercultural con Énfasis en Educación Bilingüe

Escuela Oficial Urbana Para Niñas "Centro América" JM  
Facilitador: Angel Leonardo Chic Flores  
Grado: Primero  
Fecha: 28 de mayo 2020  
Constancia de entrega de hojas de trabajo de la sesión "Jugando con las Letras"

No.	APELLIDOS	NOMBRES	FIRMA DEL PADRE / MADRE / ENCARGADO
1	Alvarez Chacón	Yuri Melissa	<i>[Handwritten Signature]</i>
2	Catalán Sis	Luz Mariana	<i>[Handwritten Signature]</i>
3	Chacaj Puac	Angy Jimena	<i>[Handwritten Signature]</i>
4	Charuc Xerón	Luisa Maité de Jesús	<i>[Handwritten Signature]</i>
5	Cortave Sacach	Damaris Betzabe	<i>[Handwritten Signature]</i>
6	De La Cruz Mendoza	Harley Daniela	<i>[Handwritten Signature]</i>
7	Del Cid Tun	Marjori Gimena	<i>[Handwritten Signature]</i>
8	Estrada Fernández	Elizabeth Victoria	<i>[Handwritten Signature]</i>
9	Gómez Pérez	María Fernanda	<i>[Handwritten Signature]</i>
10	Gómez Xon	María Fernanda	<i>[Handwritten Signature]</i>

11	Hernández Veliz	Irma Rosmery	<i>[Handwritten Signature]</i>
12	López Godoy	Ashly Rosibel	<i>[Handwritten Signature]</i>
13	Mejía Jorge	Elizabeth Tomasa	<i>[Handwritten Signature]</i>
14	Menchú	Dulce Wendoly	
15	Mul Santos	María Ester	<i>[Handwritten Signature]</i>
16	Muñoz Chitay	Olga Renata	<i>[Handwritten Signature]</i>
17	Quej Ramos	Isli Maorlin	<i>[Handwritten Signature]</i>
18	Quej Raxón	Jackelin Carol	<i>[Handwritten Signature]</i>
19	Rodriguez de León	Dulce Flor de Maria	<i>[Handwritten Signature]</i>
20	Sagastume Chacón	Idania Monserrat	<i>[Handwritten Signature]</i>
21	Sica Lernus	Alison Adriana	<i>[Handwritten Signature]</i>
22	Soto Cañejas	Scarleth Odeth	<i>[Handwritten Signature]</i>
23	Tun del Cid	Beverly Yamleth	<i>[Handwritten Signature]</i>
24	Umaña Garcia	Alexa Esperanza	<i>[Handwritten Signature]</i>
25	Galindo Velásquez	Lesly Julissa	<i>[Handwritten Signature]</i>
26	Xerón Xocoy	Sidny Glissele	<i>[Handwritten Signature]</i>

Tabla 18  
Cronograma de Ejecución

FASE: Ejecución del PME			Indicador cumplimiento		Logros obtenidos	
No.	Actividades	Fecha de ejecución	Sí	No	Resultados %.	Análisis (Descripción)
1.	Selección de los materiales a utilizar como apoyo lúdico en el proyecto.	5-03-2020	X		Se han seleccionado 20 materiales lúdicos.	Junto al equipo de trabajo se realizó una lista de materiales lúdicos que facilitarían a la lectoescritura de los estudiantes.
2.	Elaboración de los materiales para ser utilizados en la lectoescritura de los estudiantes de primer grado.	02 al 06-03-2020	X		Se tienen elaborados 10 que representan el 50%	Durante la semana se dio inicio a la elaboración de materiales lúdicos tales como: Pupiletras, Círculos de Conciencia fonológica, Bingo del abecedario, Rompecabezas de sílabas, Ristras de lecciones, Dados silábicos, lotería de palabras, Disparatorio, banco de palabras, láminas fonológicas y Memoria de palabras.

## Programa educativo por Radio y Facebook “Aprendo en casa”

### Guion -plan de clase

1. **Docente:** Angel Leonardo Chic Flores
2. **Área:** Comunicación y Lenguaje 1
3. **Componente:** Leer, escribir, creación y producción comunicativa
4. **Grado:** Primero
5. **Competencia de área No. 6:** Utiliza nociones de la estructura de las palabras al expresar sus ideas.
6. **Indicador de logro No. 6.2:** Forma nuevas palabras con base en la estructura del idioma.
7. **Contenido No. 6.2.3.** Formación de palabras nuevas uniendo sílabas de palabras conocidas.
8. **Tema:** Jugando con las letras
9. **Fecha de grabación:** lunes 25 de mayo de 2020

Tabla 19  
Sesión de aprendizaje

	Vídeo	Audio	Tiempo sugerido
Inicio	<b>Saludo inicial:</b> Saludamos con una sonrisa y gestos amables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hola muy buenos días niños y niñas, les saluda Profesor Angel, estoy muy feliz de poder compartir con ustedes a través de este canal. Antes de iniciar les recuerdo que debemos lavarnos las manos con gel antibacterial o con abundante agua y jabón para evitar el COVID-19</li> </ul>	1 minutos
	<b>Introducción de la actividad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repasando las letras del abecedario por medio de la canción” El abecedario”</li> <li>Identificaremos algunas letras utilizando cartones con las letras del abecedario.</li> </ul>	3 minutos
	<b>Tema central (Propósito - Desafío):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar una serie dibujos y de sílabas con palabras conocidas formando otras nuevas.</li> <li>Se presentan rompecabezas de tres piezas cada una, para formar el dibujo y la palabra que lo identifica.</li> </ul>	1 minuto
Desarrollo	<b>Inicia demostración, explicación, acción o movimiento:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciaremos a jugar con las letras ¿Quieren hacerlo conmigo? ¡Vamos a construir palabras!</li> <li>Utilizaremos las letras del abecedario para formar sílabas.</li> <li>Luego las uniremos para formar palabras y así descubriremos nuevas palabras.</li> </ul>	1 minuto

Cierre	<b>Desarrollo de la actividad:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ahora ya saben cómo formar palabras, lo vamos hacer nombrando las imágenes que les presento a continuación, ustedes lo pueden realizar en casa utilizando un marcador y hojas de papel o también lo pueden hacer en su cuaderno. ¿Están listos?</li> <li>2. Se realizará ejercicios para formar la palabra juntando las sílabas que correspondan.</li> </ol>	20 minutos
	<b>Conclusión de la actividad (últimas palabras del presentador o discurso final)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como ya lo hicieron bien, ahora es momento que practiquen en casa con ayuda de un familiar</li> <li>• Recorta del periódico imágenes identificándola con su nombre.</li> <li>• <b>Recordatorio:</b> guardar sus materiales de trabajo en una caja con su debida identificación</li> </ul>	3 minutos
	Consejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevamente le recomiendo: lavarse las manos constantemente con agua y jabón.</li> <li>• No salir de casa si no hay ninguna necesidad de hacerlo.</li> <li>• Continúa viendo este y otros videos a través de Radio "ESTÉREO IMPACTO" 104.7 FM",</li> <li>• Facebook <a href="https://www.facebook.com/radioestereoimpactogt/">https://www.facebook.com/radioestereoimpactogt/</a> "Radio Estéreo Impacto 104.7 FM"</li> <li>• Página Web: <a href="http://www.estereoimpactosanta.com/">http://www.estereoimpactosanta.com/</a></li> <li>• Recuerden Juntos saldremos adelante.</li> </ul>	1 minuto
	Enlace al siguiente programa (opción de diapositiva o créditos)		
	Despedida	Muchas gracias por su atención esperando que todo vuelva a la normalidad y hacer de nuestro país una gran nación.	1 minuto

Fuente MINEDUC

*Figura 28*  
*Solicitud a la Radio Estéreo Impacto*



Fuente propia

#### D. Fase de Monitoreo

Para verificar el progreso alcanzado en el proyecto es importante contar con un instrumento de medición que controle el cumplimiento de los objetivos, así como conocer e identificar los elementos que puedan afectar el desarrollo de proyecto. Para el monitoreo se presentan las siguientes actividades:

Atención sobre la aplicación del diagrama de Gantt, para calendarizar las actividades por fecha y mantener un control en la ejecución.

- Apoyo del equipo de trabajo para verificación del cumplimiento de las actividades.

Elaboración de registros para evaluar el avance en los estudiantes.

- Elaborar registros de cada actividad del proyecto.

#### E. Fase de Evaluación

Evaluación final del proyecto por medio de la verificación del cumplimiento de las actividades previstas en cada fase del plan de trabajo.

- Implementar técnicas de evaluación para verificación de ejecución.
- Utilización de libros de lectura disponibles en la biblioteca del establecimiento.
- Observar el diagnóstico de aprestamiento empleado por el MINEDUC

Realizar una rúbrica donde se registre el avance de los estudiantes.

- Registrar el avance de los estudiantes

#### F. Cierre del proyecto

En esta etapa se da por cumplido el proceso del proyecto con la intención de hacer entrega para su aprobación:

- a) Elaboración de Plan de divulgación.
  - Solicitud a las autoridades sociales y religiosas, así como medios de comunicación para la divulgación del PME

- Preparar un acto para entrega del proyecto, invitando a las autoridades educativas de la región y autoridades de PADEP/D.
- Entrega del informe final.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania, jornada matutina, que queda a 26 km., de la cabecera municipal del Municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, del Departamento Escuintla. La escuela tiene una extensión de 1.296 m<sup>2</sup>, tiene los niveles de pre-primaria y todos los grados de primaria. Cada grado con sección única.

La escuela tiene un gobierno escolar muy bien organizado y la nueva Corporación Municipal ha realizado acercamientos para apoyar la gestión educativa. Al analizar los indicadores educativos, se encuentra que hay un porcentaje alto de repitencia en primer grado de primaria, especialmente en el Área de Comunicación y Lenguaje 1; lo que tiene relación con los niveles muy bajos de resultados en lectura y escritura en las pruebas que aplica el MINEDUC.

Producto de las vinculaciones estratégicas realizadas se decide partir de la Segunda línea de acción estratégica: Facilitar herramientas a los docentes, para fomentar el hábito de la lectura, por medio de aulas letradas. Implementar los rincones de lectura en las aulas. Incentivar a los docentes sobre la importancia de brindar ambientes letrados en los salones de clases. Implementar técnicas y estrategias para la lectoescritura en primer grado para evitar la repitencia.

Por lo que se desarrolló una sesión de aprendizaje en el que se involucró a los diferentes medios de comunicación y la comunidad educativa. Las actividades desarrolladas que incluyeron técnicas para formar nuevas palabras con base en la estructura del idioma, así también formar palabras nuevas uniendo sílabas de palabras conocidas; logró que los estudiantes se motivaran y al final del presente bimestre subiera en un 80% los resultados en el Área de Comunicación y Lenguaje.

Dentro de los resultados obtenidos se logra proyectar y difundir el plan emergente que beneficie a la comunidad educativa del municipio. Como también cumplir con las competencias e indicadores de logro que propone el Currículum Nacional Base CNB., con la ayuda de los medios de comunicación existentes en la comunidad y al apoyo del medio radial para la transmisión de la sesión de aprendizaje, y las redes sociales “Facebook” y WhatsApp, haciendo posible llegar hasta los hogares de los estudiantes y de esa forma lograr la participación de los padres de familia y estudiantes del nivel primario.

Dando seguimiento al proceso de aprendizaje, se les hace entrega a los padres de familia, las guías de trabajo elaboradas para dar cumplimiento a los indicadores de logro propuestos en la sesión de aprendizaje.

El Proyecto de Mejoramiento educativo –PME- está dirigido a mejorar el aprendizaje de los estudiantes en un área, programa específico o bien en el desarrollo de habilidades para la vida en el cumplimiento de alguna de las funciones de la escuela cuya tarea para Ríos y Villalobos (2016) es sostener el aprendizaje. Basta recordar que la escuela es una institución multifuncional que desempeña distintas funciones en la sociedad. Por lo tanto, la Función Socializadora que trata del aprendizaje de valores, normas, comportamientos, actitudes, aptitudes, enfocadas a la cultura social dominante, en el contexto político y económico al que pertenece.

Las evidencias desarrolladas en esta parte del documento, describen el análisis de los resultados que se obtienen de la Estrategia de culminación del PME en el Marco de la Emergencia Nacional por el Covid-19. Así mismo considera los principios que sustentan y orientan la formulación de las políticas educativas indicadas en la Ley de Educación Nacional

(Decreto Legislativo 12-91) en su título I Principios y Fines de la Educación donde fundamenta que la educación es un derecho inherente a la persona humana y una obligación del estado, la emergencia nacional del Covid-19 no

es un obstáculo para que el estado a través de diferentes medios y actores cumplan con el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

Alain Touraine (1984) es el sociólogo que más ha teorizado sobre el tema de los actores sociales, entonces retomemos, en una traducción libre, lo que nos dice en su ensayo sociológico:

Un actor social es un sujeto colectivo estructurado a partir de una conciencia de identidad propia, portador de valores, poseedor de un cierto número de recursos que le permiten actuar en el seno de una sociedad con vistas a defender los intereses de los miembros que lo componen y/o de los individuos que representa, para dar respuesta a las necesidades identificadas como prioritarias.

También puede ser entendido como un grupo de intervención, tal que percibe a sus miembros como productores de su historia, para la transformación de su situación. O sea que el actor social actúa sobre el exterior, pero también sobre sí mismo.

En ambos casos, el actor se ubica como sujeto colectivo, entre el individuo y el Estado. En dicho sentido es generador de estrategias de acción (acciones sociales), que contribuyen a la gestión y transformación de la sociedad.

El reconocimiento de los actores sociales introduce una concepción de la sociedad humana fundada en el historicismo, en la cual el conflicto social es un mecanismo de cambio.

A partir de esta concepción, la sociedad puede ser entendida como un sistema (sistema social), que nunca está totalmente reglamentado ni controlado, y en el cual los actores sociales disponen de un margen de libertad más o menos grande, que utilizan en forma estratégica en sus interacciones con los demás.

Toda relación social involucra una relación de poder, que es también una relación de intercambio y de negociación de carácter recíproco y desequilibrado. Los actores sociales actúan en consecuencia en el marco de relaciones sociales desiguales y conflictivas, basadas en la influencia, la autoridad, el poder y la dominación.

Una sociedad en transformación tiene por corolario la constitución y el desarrollo de nuevos actores sociales, productores de nuevos conflictos ligados a las características de la evolución de la sociedad.

En dichos casos, el sistema político es más o menos permeable a la influencia de los actores sociales, según las características que lo fundamentan: desde un tipo centralizador y autoritario, hasta un tipo descentralizador y democrático.

En todos los casos, la intervención de los actores sociales debe ser juzgada a partir de su representatividad en el seno de la sociedad y de su poder, el que se manifiesta por su capacidad de transformar los conflictos sociales en nuevas reglas institucionales. (p.p. 30-40).

Philippe (s.f.), plantea que:

La identificación de los actores es una de las primeras tareas al iniciar un nuevo proyecto. La colaboración con los facilitadores locales es primordial para entender la situación rápidamente. La identificación de los actores es un proceso iterativo, durante el cual se agregan nuevos actores a medida que el análisis avanza, por ejemplo, basándose en opiniones de expertos, grupos focales, entrevistas semiestructuradas, muestreo tipo bola de nieve (es decir, los unos conocen a los otros, etc.) o combinaciones de estos (Reed et al., 2009).

Es cuestión de contactar a personas que saben sobre el tema y tienen acceso a los actores más importantes e influyentes. En muchos casos en los países de ingresos medios y bajos, el líder del proceso debe ser presentado por un tercero a fin de iniciar un diálogo y trabajar eficientemente desde un inicio.

Mientras más personas se conozcan, menos probable será que se dé por alto a actores importantes. En cada reunión, se pueden identificar más actores mediante una 'lluvia de ideas' a fin de recopilar una lista exhaustiva de personas, grupos o instituciones (NETSSAF, 2008). El mapeo de los actores puede realizarse para visualizar los diferentes actores y las relaciones entre ellos.

En todos los casos, se deben contestar las siguientes dos preguntas (ODA, 1995):

3. ¿Se han identificado todos los que podrían apoyar u oponerse al proyecto?
4. ¿Se han identificado los grupos vulnerables que tienen algún interés en el proyecto?

Por supuesto, los actores varían según el contexto. Las instituciones, los modos de organizarse, el ambiente y la cultura cambian de una región a otra, incluyendo las actitudes respecto al excremento humano. Esta lista puede servir de pauta, pero de todas maneras esto debe investigarse y analizarse en cada caso.

Diferencias entre ciudades grandes y medianas

La escala tiene un gran impacto en el tipo y número de actores y la manera en que se integran. Por sus barrios heterogéneos y una cierta norma de ingresos y vivienda, las ciudades grandes suelen presentar las siguientes características:

Mayor número de actores: En grandes ciudades, existen más actores en cada categoría, en especial los que realizan el vaciado, las ONG, los agricultores, los dirigentes tradicionales y los políticos. En una ciudad pequeña o mediana, es factible entrevistar individualmente a cada proveedor de servicio, pero en una ciudad grande es necesario organizarlos en asociaciones con representantes.

Varias ciudades en una: Los barrios o sectores de una gran ciudad podrían compararse con varias ciudades medianas, cada una con sus propios emprendedores privados, dirigentes tradicionales, sitios de descarga y posiblemente líderes políticos.

Para el análisis de actores, puede ser conveniente considerar cada sector por separado, además de la totalidad de la ciudad entera.

Más usuarios finales, distribuidos de manera diferente: Diferentes patrones de agricultura y la presencia de industrias pueden brindar nuevas oportunidades para el uso final de los productos de tratamiento en mayor grado en las ciudades grandes, comparadas con las pequeñas.

La caracterización de los actores genera la información necesaria sobre la mejor manera de integrar cada actor y, al final del proceso, la mejor manera de distribuir

las responsabilidades. También así se inicia el proceso de la selección de los actores claves.

Información que debe registrarse

Los siguientes atributos sirven para categorizar a los actores (Koanda, 2006):

Intereses principales: Es importante consultar con los actores para determinar una manera de tomar en cuenta todos sus intereses en el futuro PME.

- Fortalezas: Los líderes del proceso deben determinar los aspectos positivos con los cuales pueden contar.
- Debilidades: Es clave entender las necesidades de información, empoderamiento y capacitación.
- Oportunidades y amenazas: Se deben caracterizar las posibles perspectivas positivas y negativas para el proyecto.
- Relaciones entre los actores: Esto incluye, por ejemplo, jerarquías, amistades, competencia y nexos profesionales. Buenas o malas relaciones pueden determinar qué grupos de trabajo pueden formarse y dónde existen las mejores alianzas para impulsar el proyecto. La confianza y la diplomacia son muy importantes.
- Impactos: El tipo de influencia que el proyecto puede tener sobre un actor también determina las medidas necesarias para maximizar los impactos positivos y minimizar o mitigar los impactos negativos.
- Necesidades de participación y capacitación: Las acciones requeridas surgen principalmente de los intereses, debilidades y potenciales que se identifiquen. (p.321)

Se obtiene el apoyo de radios locales, comunitarias, canales de televisión por cable de la localidad, redes sociales con páginas oficiales de Supervisión Educativa del Distrito Escolar, Comunicación Social de la Municipalidad de Santa Lucía Cotzumalguapa.

El alcance de difusión superó las expectativas, existen casos que la sesión de aprendizaje alcanza a todo el municipio, aldea, caserío, finca, etc.

Al respecto la Feandalucia (2009), analiza la influencia de este aspecto, al que denomina escuela paralela.

La denominación de "escuela paralela" o como otros autores le llaman "escuela cósmica" hace referencia a aquellas influencias educativas que surgen del contexto social, en el sentido más amplio de la palabra.

Sin embargo, al hablar de "escuela paralela" hacemos una referencia más específica a los medios de comunicación de masas, por cuanto la influencia de la sociedad se diluye en la estructura informativa y publicitaria de los grandes medios de comunicación.

La televisión es el medio de comunicación de masas que mayor influencia tiene dentro del contexto social que rodea al niño, no solamente por la cantidad de tiempo que le dedica y a la "facilidad de escucha" que presenta este medio que no exige una atención específica para ser atendida; sino por la diversidad de elementos -auditivos, visuales y participativos- que consiguen la captación del interés del espectador.

La credibilidad del mensaje televisivo aumenta cuanto menor es la edad del espectador. Los niños aprenden, sin lugar a duda, de la televisión multitud de aspectos de la vida a los que difícilmente tendrían acceso por otros medios. Se han estudiado de forma específica la influencia de la televisión sobre los esquemas morales de los niños, comprobando la evidente relación entre las actitudes y conductas agresivas y la presentación de violencia en los medios de comunicación, entre los que destaca la televisión.

Los investigadores afirman que no puede ponerse en duda que los niños adquieren conocimientos a través de la televisión; pero que lo hacen de forma desordenada y poco sistematizada. Las mismas investigaciones llegan a la conclusión de que los niños que contemplan la televisión no obtienen mejor rendimiento en las materias escolares. Y, aunque acrecienta la iniciativa de los niños y agudiza su espíritu de competición, no ejerce ninguna influencia notable sobre la atención y la concentración. (p.p. 5-6).

## CONCLUSIONES

1. Se elaboró una planificación emergente a través de una sesión de aprendizaje, con la colaboración de una radio comunitaria, para luego ser transmitida en las redes sociales del mismo medio de comunicación.
2. Se trabajó la competencia del área de Comunicación y Lenguaje 1, con el tema Jugando con las Letras, para generar el avance de aprendizaje de los estudiantes de primer grado,
3. Se empleó diferentes técnicas de aprendizaje para lograr el proceso de aprendizaje de la lectura y escritura aprovechando el medio de difusión y para acercar a las familias debido a la situación emergente que se vive en el país.
4. Se fortaleció el proceso de escritura y lectura en el área de Comunicación y Lenguaje, con las fases de como formar palabras y sus derivaciones como sílabas y letras, desarrollando la habilidad de escritura de palabras.

## **PLAN DE SOSTENIBILIDAD**

### **A. JUSTIFICACIÓN**

El Proyecto “La lectoescritura basada en técnicas y estrategias innovadoras para evitar la repitencia en primer grado” pretende disminuir el índice de repitencia en los estudiantes de primer grado de la Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania, jornada matutina, del municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, del departamento de Escuintla, Es importante abordar el tema “La lectoescritura basada en el aprendizaje relevante en los estudiantes”, la tarea responsabiliza a los actores principales de la comunidad educativa, sin importar la condición económica o familiar que tengan los estudiantes inscritos en el establecimiento. Con la ayuda incondicional de las universidades, instituciones municipales e iniciativa privada; que de una u otra manera se involucran en el proceso educativo de los estudiantes, bajar los índices que presenta el establecimiento. La aplicación de diferentes metodologías que el docente emplee en los estudiantes según su necesidad de aprendizaje. Para lograrlo se debe implementar el rincón de lectura y escritura con materiales lúdicos; para eso es necesario capacitar al docente, de esa manera utilizar las diferentes técnicas o estrategias que se pueden emplear en el estudiante.

### **B. Objetivo General**

Desarrollar diferentes técnicas y estrategias innovadoras de lectoescritura en los estudiantes de primer grado de la Escuela Oficial Rural Mixta de aldea Bethania, con la ayuda de los recursos con que cuenta el establecimiento educativo, para minimizar el fracaso escolar

Tabla 20  
Plan de Sostenibilidad del PME

Procesos y productos implementados y desarrollados	Actividades Específicas realizadas	Justificación de los productos y procesos a considerar en la estrategia	Recomendaciones para su fortalecimiento. (tiempo de ejecución)	Actores directos y potenciales
SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL	Comunicar a las autoridades educativas los resultados obtenidos.  Divulgación del proyecto a través de la Supervisión Educativa.	Mantener la sostenibilidad y durabilidad del Proyecto de Mejoramiento Educativo	Integración del PME en el Plan Estratégico Institucional del establecimiento	Autoridades educativas locales y administrativas
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Solicitar apoyo a los medios de comunicación para la grabación y divulgación de sesiones de aprendizaje.	Sesiones de aprendizaje con temas de interés en la lectura y escritura.	Hacer sesiones de aprendizaje y transmitirlos a través de las redes sociales.	Redes Sociales
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	Uso adecuado de los libros de texto proporcionados por el MINEDUC	Utilización de los materiales proporcionados por el MINEDUC	Uso de los libros de texto en cada sesión se aprendizaje. Uso de materiales disponibles en el contexto.	Docentes  Padres de familia  Estudiantes
SOSTENIBILIDAD TECNOLÓGICA	Publicación del PME a través de los medios de comunicación.  Utilización de los medios sociales que utiliza el MINEDUC	Dar seguimiento de a las actividades de aprendizaje realizadas por los estudiantes.	Hacer uso de los medios tecnológicos con que cuentan los padres de familia.	Redes sociales  MINEDUC  Padres de familia
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	Evaluación de las actividades realizadas.	Verificar el buen funcionamiento de las sesiones de aprendizaje	La evaluación será constante	Personal docente  Padres de familia  Estudiante

Fuente García I (2019)

## REFERENCIAS

- Aladro, E. (2011). *La Teoría de la Información ante las nuevas tecnologías de la comunicación* (Vol. 16). Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/36988>
- Anguiano, S. (1999). Las necesidades y la demanda social. 3(3). Obtenido de <http://www.carlosmanzano.net/articulos/Anguiano.html>
- Antón, M. (2010). Aportaciones de la teoría sociocultural al estudio de la adquisición del español como segunda lengua. *RESLA*, 30. Obtenido de [file:///G:/Dialnet-AportacionesDeLaTeoriaSocioculturalAlEstudioDeLaAd-3897521%20\(1\).pdf](file:///G:/Dialnet-AportacionesDeLaTeoriaSocioculturalAlEstudioDeLaAd-3897521%20(1).pdf)
- Armandolin. (2012). Analisis y Resolución de Problemas. Obtenido de [aprendeypienso.com/2012/05/priorizar-los-problemas.html](http://aprendeypienso.com/2012/05/priorizar-los-problemas.html)
- Betancourt, D. (2016). Cómo hacer un árbol de problemas: Ejemplo práctico. *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/arbol-de-problemas/>
- Cáceres, C. (1 de abril de 2008). Cultura en Guatemala. *La Hora*. Obtenido de <https://lahora.gt/hemeroteca-lh/cultura-en-guatemala/>
- CÁRECES, D. D. (s/f). Obtenido de [http://dl.dip-caceres.es/guias/guia\\_acogida/index.php?pagina=14](http://dl.dip-caceres.es/guias/guia_acogida/index.php?pagina=14)
- Cholbi, G. M. (2011). *Demanda de Educación*. Obtenido de <https://gloriamarti.blogspot.com/2011/02/demanda-de-educacion.html>
- Coll, C. (2001). *Constructivismo y educación: la concepción constructivista de la enseñanza y el aprendizaje*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Dominguez, R. L. (2003). *La construcción de procesos formativos en educación no formal*. Madrid, España: Narcea.
- DRAE. (s.f.). <https://dle.rae.es/>.
- Económica, E. (s.f.). <https://enciclopediaeconomica.com>. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/analisis-situacional/>

- Educación, E. p. (2011). *Tecnología en las escuelas*. Guatemala. Obtenido de [http://www.empresariosporlaeducacion.org/sites/default/files/6\\_tecnologia\\_en\\_las\\_escuelas\\_sept\\_2011.pdf](http://www.empresariosporlaeducacion.org/sites/default/files/6_tecnologia_en_las_escuelas_sept_2011.pdf)
- Feandalucía. (s.f.). *La importancia del contexto en el proceso de enseñanza-aprendizaje*. Obtenido de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd6448.pdf>.
- Gasparri, E. (2015). *Elaboración del Plan de Sostenibilidad para el Proyecto*. Obtenido de [https://www.marfund.org/wp-content/uploads/2016/05/011\\_Doc-PPT-011-Sostenibilidad.pdf](https://www.marfund.org/wp-content/uploads/2016/05/011_Doc-PPT-011-Sostenibilidad.pdf)
- H. Valencia, V. T. (2004). Introducción al desarrollo local sustentable. (C. CAMAREN, Ed.) 201. Obtenido de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Ecuador/iee/20121116104556/modulo1.pdf>
- INE. (2002). *CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN Y DE LOS LOCALES DE HABITACIÓN CENSADOS*. Guatemala.
- J. González, M. V. (2017). Función de Priorización para tomar decisiones a partir de diagnósticos cuantitativos: Propuesta Ciencia, Docencia y Tecnología. 28(55), 180-194. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14553608007>
- J., I. (2018). Necesidades y Demandas Sociales. Obtenido de <http://www.josephillescas.com/sociologia/necesidades-y-demandas-sociales/>
- Jimenez, D. M. (2012). Teoría Política. En *Teoría política* (pág. 168). Tlalnepantha, México: TERCER MILENIO SC. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho\\_y\\_ciencias\\_sociales/Teoria\\_politica.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Teoria_politica.pdf)
- Kullock, D. (1993). *Gestión Urbana Participativa*. Buenos Aires, Argentina.
- Luckmann, L. B. (2001). *La construcción social de la realidad*. Madrid, España: Amorrortu Editores.
- M, R. (2009). *Las Demandas Sociales y el Estudio de los Movimientos Sociales*. (C. m. 35, Editor) Obtenido de <http://www.moebio.uchile.cl/35/retamozo.html>
- Mijangos, J. (2013). Fortalecimiento de capacidades institucionales y comunitarias en la gestión del riesgo en el municipio de Guanagazapa,

Escuintla. En U. R. Social (Ed.), *Informe Final de Práctica Profesional Supervisada Escuintla*.

MINEDUC. (s.f.). <http://estadistica.mineduc.gob.gt/fichaescolar/>.

MINEDUC. (2008). *CNB* (Segunda ed.). Guatemala, Guatemala: DIGECADE.

MINEDUC. (2008). *Curriculum Nacional Base*. Guatemala: DIGECADE.

Muñoz, J. L. (2004). El Aprendizaje Significativo. *Revista de investigación educativa Año 8 14 IIE-FE-UNMSM*.

OBS. (2014). Business School. *Etapas de un proyecto OPM E-Book*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/conoces-cuales-son-las-etapas-de-un-proyecto>

OBS. (2014). Tipos de proyectos y sus principales características. Obtenido de <https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/administracion-de-proyectos/tipos-de-proyectos-y-sus-principales-caracteristicas>

OBS. (2015). *Modelos de presupuesto de proyectos y cómo elaborarlos*. (B. P. Manager, Ed.) Obtenido de <https://www.obsedu.com>.

PADEP/D. (2018). Diseño de Programas y Proyectos. En P. EFPEM-USAC, *Documento Guía del curso Diseño de Programas, Segunda Parte Licenciaturas*. Guatemala.

PADEP/D. (2019). Los Proyectos de Mejoramiento Educativo Documento Guía del curso Los Proyectos de Mejoramiento Educativo, Segunda parte Licenciaturas. En E.-U. PADEP/D. Guatemala, Guatemala: USAC.

PADEP/D. (2019). *Teorías constructivistas para el aprendizaje. CURSO INTENSIVO*. EFPEM-USAC.

Paola, Q. B. (2016). *Reflexiones en torno a los fines éticos de la educación para la*. Tesis de grado, Programa de filosofía Facultad de ciencias humanas Universidad de Cartagena de Indias, Cartagena. Obtenido de <http://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2838/TESIS%20KAREN%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

PEI. (2010). *EORM*.

Philippe, R. (s/f). Análisis de Actores. *Capítulo 15*. Obtenido de [https://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/sandec/publikationen/EWM/FSM\\_Libro\\_high\\_res/manejo\\_fsm\\_cap15.pdf](https://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/sandec/publikationen/EWM/FSM_Libro_high_res/manejo_fsm_cap15.pdf)

- Piaget, J. (1970). *Piaget's theory. En P. H. Mussen (Comp.), Carmichael's manual of child psychology. Vol 2.* Nueva York, USA.
- Pimienta, J. (2005). *Metodología Constructivista.* México: Pearson Educación.
- Pisemskaya, N. B. (Julio-Diciembre de 2009). El concepto de teoría: de las teorías intradisciplinarias. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*(15), 477. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/652/65213215010.pdf>
- PNUD, G. (2011). *Cifras para el desarrollo humano ESCUINTLA.* Guatemala, Guatemala: Serviprensa S. A. Obtenido de <http://www.desarrollohumano.org.gt/fasciculos/pdfs/d5.pdf>
- Quezada, C. A. (1973). *Monografía de Santa Lucía Cotzumalguapa.*
- Ramírez, A. (s/f). *El constructivismo pedagógico.* Veracruz, México: Universidad Veracruzana.
- Ramos, L. (2018). La técnica DAFO como herramienta de reflexión docente. Obtenido de <http://revistaventanaabierta.es/la-tecnica-dafo-herramienta-reflexion-docente/>
- Rivera, O. V. (2008). Monitoreo e indicadores. (O. d. Guatemala, Ed.) *Monitoreo e indicadores. Texto de apoyo al proceso de construcción de un Sistema Regional de Indicadores sobre Atención y Educación Inicial.*
- Robert, B. (1973). *La Epistemología.* España: oikos-tau, s. a. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/53585526/La-Epistemologia-R-Blanche>.
- Rubilar, F. C. (2013). *Manual para el diseño de proyectos para la gestión educacional. Departamento de Educación.* Universidad de Bio-Bio Chile. Obtenido de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20D>
- Salas, S. (2014). *Planificación y priorización Capítulo II.* Obtenido de [www.rayhumancapital.com/planificacion-y-priorizacion-para-que/](http://www.rayhumancapital.com/planificacion-y-priorizacion-para-que/)
- Salgado, J. G. (2007). *Análisis Situacional.* Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2301/4/T-ESPE-014520-2.pdf>

- Serrano, R. P. (2011). El constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Obtenido de Revista Electrónica de Investigación Educativa
- SINNAPS. (2019). *Blog de Gestión de Proyectos*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos-/plan-de-actividades>
- Stoner, J. R.-D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall. Obtenido de [https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod\\_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf](https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf)
- Tello, C. (2014). *Un mapeo de los discursos sobre las políticas docentes en América Latina 1990-2010*. La Plata, Argentina. Obtenido de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/44424/Documento\\_completo.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/44424/Documento_completo.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Touraine, A. (1984). Le retour de l'acteur. Essai de sociologie. (U. d. Chicoutimi, Ed.) UQAC, 241. Obtenido de [http://classiques.uqac.ca/contemporains/touraine\\_alain/retour\\_de\\_acteur/retour\\_de\\_acteur.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/touraine_alain/retour_de_acteur/retour_de_acteur.html)
- Tula. (2012). *Gestión, elaboración y desarrollo de proyectos de sostenibilidad ambiental Curso de Auxiliares de Enfermería Comunitaria por Tele Educación Bloque II* (Vols. Atención Sanitaria-Unidad Temática: SANEAMIENTO BASICO). TULA Foundation.
- UES. (2008). Gestión, Monitoreo y Evaluación de Proyectos Ciclo II. *Escuela de relaciones Internacionales, Universidad de El Salvador*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/24563/>
- UNAD. (s/f). *Líneas de acción*. Obtenido de Universidad Nacional Abierta a Distancia: <https://vider.unad.edu.co/index.php/vider-lineas-de-accion>
- Ureta, F. (2014). *Factores que inciden en el aprendizaje, escuelas primarias apoyadas por Plan Guatemala*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/276411658\\_Factores\\_que\\_inciden\\_en\\_el\\_aprendizaje\\_escuelas\\_primarias\\_apoyadas\\_por\\_Plan\\_Guatemala](https://www.researchgate.net/publication/276411658_Factores_que_inciden_en_el_aprendizaje_escuelas_primarias_apoyadas_por_Plan_Guatemala)
- Vollmer, M. I. (1994). Nuevas demandas a la educación y a la institución escolar, y la profesionalización de los docentes. (O. d. OEI, Ed.) *Revista Iberoamericana de Educación*(5).

Vygotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*.  
Barcelona, España: Crítica.

Vygotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*.  
Buenos Aires, Argentina: Grijalvo.

ANEXOS

Material de Trabajo

Primero C

Escuela Oficial Urbana Para Niñas "Centro América" JM




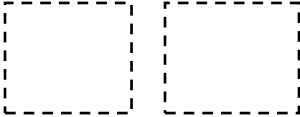

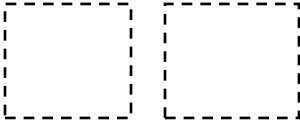



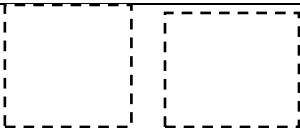
Instrucciones: Vea la sesión de aprendizaje "Jugando con las letras" por Facebook: Radio Estéreo Impacto 104.7

Comunicación y Lenguaje 1

Hoja de Trabajo1:

Nombre del estudiante:

**Instrucciones:** Recorta las silabas y construye palabras seguidamente escríbelas con lápiz.

IMAGEN	CONSTRUYE Y PEGA	ESCRIBE
		
		
		
		
		

<i>ro</i>	<i>za</i>	<i>no</i>	<i>ma</i>	<i>ca</i>
<i>fo</i>	<i>mo</i>	<i>sa</i>	<i>ta</i>	<i>no</i>



Hoja de Trabajo 2:  
Nombre del estudiante:

**Instrucciones:** Tenga a la mano las letras de abecedario, seguidamente combine las mismas letras para formar palabras y por último escribirlas con lápiz. Guíese por el ejemplo

O	R	P	E	D
---	---	---	---	---

P	O	D	E	R
---	---	---	---	---

PODER

---

P	E	D	R	O
---	---	---	---	---

PEDRO

---

1.

M	R	A	O	N	I	A
---	---	---	---	---	---	---

---

2.

E	R	A	T	S	E
---	---	---	---	---	---

---

3.

M	R	A	T	A
---	---	---	---	---

---

4.

M	R	A	O
---	---	---	---

---









---

Hoja de Trabajo 3:

Nombre del estudiante:

**Instrucciones:** Escriba en cada cuadro la letra VOCAL faltante para completar la palabra.

	P		L		T	
	T		M		T	
	H		L		D	

		S	C		B	
	M		C		T	
	B		N		N	

**Instrucciones:** Escriba en cada cuadro la letra para completar la palabra.

