

MODELO DE FORMACIÓN EN PLANIFICACIÓN EDUCATIVA POR PROYECTOS

Castillo, Noris
Villegas, Daisy

RESUMEN

En el marco de la planificación educacional mediante proyectos, establecidos por el sistema educativo y el basamento legal que sustenta a las políticas del Estado, todavía se requieren amplias reflexiones sobre la formación del personal en las instituciones escolares, proceso que no se está ejecutado con la frecuencia y efectividad esperada. El estudio se fundamenta en las teorías de las relaciones humanas, organizaciones inteligentes, planificación estratégica y metodología de proyectos. Se planteó el objetivo de generar un modelo de formación de recursos humanos en planificación educativa por proyectos, amparado en una investigación de campo y documental con un enfoque metodológico holístico. La muestra estuvo representada por 230 docentes y directivos de educación básica, seleccionados con la técnica de conglomerados al azar. Se recaudó la información con la técnica de la entrevista, a través de un cuestionario de preguntas cerradas con escala tipo Likert y cinco (5) alternativas de respuestas. Los datos obtenidos fueron analizados porcentualmente. Entre las conclusiones destaca la necesidad de formar al personal docente y directivo en planificación por proyectos, para lo que se diseñó un modelo que incorpora los componentes: organizacional, pedagógico y metodológico.

Palabras claves: planificación, organización, proyectos, problemas educativos, formación.

MODEL FOR TRAINING IN EDUCATIONAL PLANNING PROJECTS

ABSTRACT

In the context of educational planning through projects set by the education system and the legal foundation that supports government policies, still require extensive reflections on the training of staff in educational institutions and their responsibility to implement the project planning ; process is not executed with the frequency and expected effectiveness. The study is based on theories of human relations, learning organizations, strategic planning and project methodology. Therefore seeks to build a model of human resource training in educational planning and projects. The methodology adopted a holistic approach, projective type, based on field research and documentary. The sample was represented by 230 teachers and principals of basic education, selected with random cluster technique. Information is gathered using the technique of the interview through a questionnaire of closed questions with Likert-type scale and five (5) alternative answers. The data were studied with a percentage breakdown among the findings highlight the need for training of teachers and managers in project planning. Based on these results, design a model of human resource training for staff of educational institutions, organized with three components: organizational, pedagogical and methodological

Keywords: planning, organization, projects, educational problems, training

1. Introducción

Para superar la crisis que agobia al sistema educativo, se necesita una correspondencia entre la teoría y la práctica que ejecutan los directivos y docentes en los ámbitos de las organizaciones educativas, además de una nueva concepción del proceso educativo, que no se limite a mejorar o complementar las estructuras existentes. Ésta debe comenzar desde los fundamentos de una actuación profesional y racional sobre las organizaciones escolares deseadas y necesarias.

Cualquiera que sean las características de las reformas propuestas, sus consecuencias siempre supone un cambio en el personal involucrado, es decir, que con cada lineamiento, el Ministerio del Poder Popular para la Educación espera que todo el personal docente y directivo en ejercicio lo ejecute; y para esto hay que ofrecerle al personal de las instituciones escolares, asesoramiento, formación y apoyo con los recursos técnicos y didácticos; a fin de propiciar el interés, la participación, la colaboración y, por ende, el compromiso con la misión de la organización a la que están adscritos.

De acuerdo con las informaciones obtenidas en el contexto de la investigación realizada, el término *transformación* debiera ser interpretado y aplicado en el entorno gerencial y pedagógico de todo el sistema educativo, desde la dirección nacional del Ministerio del Poder Popular para la Educación, hasta la dirección local de cada institución escolar. Esto, porque la misión de la educación no alcanza totalmente el éxito ni la calidad que se aspira, debido al bajo desempeño de algunos grupos profesionales, a la poca disponibilidad de recursos financieros para las escuelas, y al mínimo entrenamiento y capacitación recibida ante la proposición de cada nuevo programa o proyecto.

Ante lo expuesto, y en atención a las necesidades detectadas, se presenta el modelo que tiene la finalidad de orientar y capacitar a todos los participantes (directivos y docentes) en la conceptualización que se debe internalizar, para construir y desarrollar los proyectos educativos, facilitando la actuación del personal en la organización escolar, con una actitud que favorezca la gestión escolar a través de la planificación por proyectos.

2. Contextualización Problemática

La sociedad venezolana vive momentos difíciles de crisis, incertidumbre y cambios caracterizados por los avances y tecnologías que hoy se imponen a nivel mundial; también, por el nuevo modelo político que orienta al Estado y por el modelo pedagógico que exige más interacción con novedosas estrategias de enseñanza y aprendizaje. Esto obliga a los ciudadanos a experimentar procesos

de renovación y reformulación de valores, así como también a la transformación de principios y estructuras para redescubrir una nueva visión de los escenarios en los que se desea desarrollar la gestión pedagógica y el nuevo perfil del hombre que se aspira formar.

A consecuencia de las nuevas políticas educativas, las transformaciones organizacionales y curriculares que están experimentando los subsistemas del sistema educativo venezolano, convierten a la capacitación y a la formación del personal de las instituciones escolares, en uno de los ejes alrededor de los cuales gira el logro de los objetivos que promueven estas políticas, más aun ante la dificultad que surge de la incompetencia para operar dentro de conceptos educacionales que hoy se priorizan: creatividad, iniciativa, protagonismo, participación, autocrítica, autonomía, integración y funcionabilidad del saber; apertura hacia otros agentes escolares, acción grupal y colaboración, globalización de la enseñanza, trabajo de campo, investigación educativa, sistematización y proyectos, entre otros.

En atención a las necesidades educativas, el Ministerio de Educación (1997) estableció para todas las instituciones escolares los nuevos modelos de planificación educativa por proyectos. Formularon el modelo del Proyecto Pedagógico de Plantel (PPP) y el Proyecto Pedagógico de Aula (PPA). La finalidad de estos modelos de planificación era mejorar la calidad de la educación, transformar las prácticas pedagógicas y elevar la formación ética e intelectual en los alumnos. Con estas premisas, el Ministerio de Educación implantó la Propuesta Proyecto Pedagógico de Plantel en las Escuelas Básicas del Estado Yaracuy. Para ello contó con un equipo de profesionales que desarrollaron planes de sensibilización y capacitación al colectivo de las escuelas, facilitaron material bibliográfico y se garantizó el financiamiento para la ejecución de los proyectos, a través de un convenio de gestión con la Gobernación del Estado.

Según la Coordinación del Proyecto Pedagógico de Plantel de la Secretaria de Educación y la Zona Educativa de Yaracuy (1998), de los cuatrocientos setenta y ocho (478) docentes y directivos que participaron en los talleres y jornadas sobre (PPP) se informó que el 60% presentaba limitaciones y necesidades que impidieron la implantación efectiva y progresiva de la estrategia PPP; sobre todo en la etapa de elaboración de los proyectos. También observaban bajo nivel del trabajo en equipo, además del bajo nivel de participación que tienen los padres y representantes de la comunidad, en la elaboración y ejecución de los proyectos educativos.

Años más tarde, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007 MPPE) implantó el Currículo Nacional Bolivariano (CNB) y los modelos de planificación Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), el Proyecto de Aprendizaje (PA) y el Proyecto de Desarrollo Endógeno (PDE). Estos tienen como propósito organizar el aprendizaje, la solución de problemas en conjunto, la

construcción colectiva entre maestros, los estudiantes y la comunidad, de acuerdo a los intereses y características del contexto de la población escolar atendida.

Para esto, el Ministerio del Poder Popular para la Educación organizó otro equipo de profesionales responsables de la capacitación de todo el personal a nivel nacional, regional y municipal, invirtiendo en los últimos diez (10) años, sumas astronómicas en procesos de capacitación sobre el Currículo Nacional Bolivariano (CNB) y el nuevo modelo político socialista en el sistema educativo. Asimismo, se han desarrollado jornadas de capacitación dirigidas al personal directivo y docente de todos los subsistemas, procesos de seguimiento y evaluación a la ejecución de los proyectos educativos, además de encuentros para reflexionar sobre la praxis pedagógica.

Sin embargo, en las reuniones de Directores de los Distritos Escolares del Estado Yaracuy, se ha observado la necesidad expresa que presenta el personal de las escuelas por estudiar o capacitarse en planificación por proyectos; describen la dificultad que aún persiste en el proceso de elaboración de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), y solicitan asesoramiento permanente a los docentes supervisores para satisfacer la necesidad.

Dentro de este contexto, la necesidad de formación del personal directivo y docente del sector educativo, en relación al contenido y metodología de la planificación por proyectos, resulta una causa compleja, porque en ella intervienen diferentes variables, no hay un plan de formación que indique las estrategias y experiencias de aprendizaje que se requieren para consolidar o lograr el aprendizaje en planificación por proyectos, el enfoque utilizado es aquel que más conviene al grupo de facilitadores o el que su experiencia le sugiere; tampoco los guía una teoría de acción o un modelo de formación.

Otra causa que debe ser atendida es la organización y capacitación de las comunidades educativas, que sirven de apoyo jurídico y económico a la gestión educativa de las escuelas, las cuales deben velar por el cumplimiento de las metas propuestas por todo el colectivo, justificándose la necesidad de generar un modelo de formación de recursos humanos en el contexto de la planificación educativa por proyectos, dirigido a mejorar su aplicación en las instituciones escolares, por lo que se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar las teorías que fundamentan la planificación por proyectos y el proceso de formación de recursos humanos.
- Identificar las necesidades de formación que presenta el personal directivo y docente para ejecutar la planificación por proyectos.
- Diseñar un modelo de formación de recursos humanos en el contexto de la estrategia de planificación por proyectos.

3. Fundamentación teórica

3.1 Enfoques organizacionales

El estudio se fundamentó en las premisas de la teoría de las relaciones humanas que, según Chiavenato (2005), en vez de preocuparse por enseñar cómo ejecutar acciones, indica lo que debe hacerse para formar profesionales reflexivos que estén en capacidad de discernir; con base en un conjunto de conceptos e ideas que funcionan como herramientas de trabajo. Señala el autor que el enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones

Desde esta perspectiva, en el ámbito educativo se aprecia que con la implantación de los modelos educativos tradicional y bolivariano, surgen nuevos enfoques sobre la organización y la planificación, que requieren de planteamientos técnicos para su correcta aplicación. Cabe destacar también, que la propuesta de contextualizar la educación implica reconocer que lo social, lo político y lo económico operan como factores condicionantes de la gestión escolar; que el proceso de enseñanza y el aprendizaje no se dan en un vacío social, sino que se vive una situación donde se articulan las historias personales y sociales de la población escolar, del personal que labora en las instituciones y de la propia institución educativa.

El hecho es que el cambio de paradigma educativo o modelo educativo, incluye la transformación de la estructura organizativa, donde la ética y la racionalidad en el sujeto serán los elementos del discurso que garantice la efectiva acción participativa de todo el colectivo.

La gerencia educacional está enmarcada en los enfoques administrativos más representativos y actualizados del mundo; por ello, el gerente educacional, como líder, además de las funciones de planificación, organización, ejecución y control en correspondencia con la realidad, debe analizar también las diferentes etapas por las que ha vivido el hombre, para poder comprender a la humanidad de hoy y, en consecuencia, insertarse en cualquiera de los paradigmas educativos predominantes (cognitivist o constructivist)

Por otra parte, se le ha dado el nombre de postmodernidad a la etapa histórica que configura un nuevo tipo de pensamiento sustitutivo al predominante en la modernidad. Al respecto señala Mires (Hurtado y Toro, 1997), lo siguiente:

... 1) La revolución microelectrónica simboliza mejor que otras tecnologías el contexto cultural de nuestro tiempo. 2) La revolución feminista está conformada por un conjunto de teorías que se oponen al patriarcado. 3) La

revolución ecológica busca restaurar las relaciones de equilibrio producida entre los seres humanos con respecto a su ambiente. 4) La revolución política exige remplazar no tanto a los representantes sino al mismo sentido de la política. 5) La revolución paradigmática es aquella que nos muestra un quiebre en la civilización moderna y que nos señala que una concepción del mundo está desapareciendo, para darle paso a otra distinta (p. 43).

Lo anterior significa que las cosas han cambiado y que para bien o para mal, el paradigma actual es otro, que las instituciones educativas deben encontrar su sitio en este paradigma complejo y desafiante, e incorporar los cambios que contiene, de forma gradual pero ajustada a los tiempos.

En este orden de ideas, hoy tiene gran significado lo que Ávila y William (2008) sostienen en relación al cambio que se ha venido operando en el funcionamiento y aprendizaje de las organizaciones. Los autores citan a Drucker, quien dice que la historia social reconoce tres momentos de cambio para las organizaciones: Primero, comienzan apuntando a la búsqueda del conocimiento; Segundo, con la invención de la tecnología que viene a significar para las organizaciones, como una propuesta de ampliación del conocimiento; es así como en 1881, Taylor, aprovechó el trabajo organizacional aplicando el conocimiento. En tercer lugar, el autor señala el comienzo de la crítica del conocimiento aplicado al conocimiento, y comenta que el conocimiento se aplica en los negocios, sólo cuando se refleja en el aprendizaje organizacional y en los fenómenos sociales.

Los planteamientos señalados por William, coinciden con la visión de Tissen, Andriessen y Lekanne (2000), quienes plantean en sus investigaciones, reflexiones de tipo teórico, y explican los cambios observados en la economía mundial. Ellos agregan, además, cómo la economía industrial sustituyó a la economía agrícola y cómo la economía agrícola fue sustituida por la economía del conocimiento; este aspecto demuestra cómo en las sociedades, la evolución de los sistemas obliga a cambiar hasta la forma de desarrollarse y de relacionarse.

Esta concepción es propicia para reflexionar sobre el sistema educativo de Venezuela: hoy es necesario motivar hacia la variedad y la búsqueda de respuestas a los innumerables problemas que lo afectan, es indispensable introducir cambios en las estructuras organizativas, en las funciones, crear grupos que compartan propósitos y centros de interés común, aprender en redes de conocimientos, asumir actitudes críticas, reflexionar sobre la gestión escolar, manejar la tecnología de la información, entre otras.

Cabe destacar también a Senge, (1996) quien sobre la base de las organizaciones de aprendizaje, se presenta con la teoría de la Quinta Disciplina, apoyada en la teoría sistémica. Senge plantea el aprendizaje continuo de la gente, en todos los niveles de la organización, con el propósito de crear organizaciones

inteligentes, capaces de alcanzar la excelencia y centrada en la satisfacción humana.

Las premisas de Senge son adecuadas a los escenarios educativos que hoy se imponen; la afirmación de que el hombre, como ser pensante, puede ser el promotor de cambios relevantes dentro de un contexto social definido, es absolutamente cierto; así como también es significativo que el aprendizaje de ciertos comportamientos se traduzca en aptitudes o competencias. Todas estas disciplinas se convierten, entonces, en herramientas viables para el éxito organizacional, debiendo ser estudiadas, interiorizadas y reflexionadas para llevarlas a la práctica.

3.2 Enfoques de la planificación

La planificación es la fase inicial del proceso administrativo; a ella le corresponde la adecuada orientación de las acciones, al establecer los objetivos y al determinar la forma en que se han de utilizar los recursos. En el actual contexto educativo y social, el argumento de la actuación intuitiva debe estar superado. La planificación es una estrategia que sirve para prever y proponer caminos de actuación, a fin de responder a los modelos y paradigmas siempre cambiantes.

En este sentido, en el estudio se hace énfasis en la perspectiva cognitiva que es actualmente la más activa y de mayor influencia en la investigación educativa y en el desarrollo curricular. A propósito, Posner (1998) afirma que el enfoque cognitivo propicia la construcción del conocimiento y sostiene que “los escenarios sociales pueden proporcionar también oportunidades para que los estudiantes trabajen en forma cooperativa y solucionen problemas que ningún estudiante podría resolver por sí solo. Además, el trabajo en grupo puede estimular la crítica mutua” (114). De acuerdo con el autor, los actores o participantes de cada realidad educativa deben conducir la búsqueda de la información a objeto de acordar los objetivos y metas de la organización, así como seleccionar los medios y las acciones que deben ejecutar para solucionar los problemas que les afectan.

El fin educacional está exigiendo un nuevo orden en el proceso de la planificación, resulta de especial importancia cuando la entendemos como el esfuerzo para racionalizar el proceso de cambio al que se enfrentan todas las instituciones escolares, si se plantea adaptar las diferentes funciones de las escuelas a las exigencias del medio, organizar una metodología para la enseñanza, mejorar el nivel académico, incrementar el número de estudiantes recibidos, y disminuir la repitencia y la deserción, entre otros.

Al respecto, Martínez R, Felipe (2001) afirma que “avanzar en la línea del diálogo, la aceptación de las diferencias y la cooperación en torno a un proyecto

de trabajo común y acordado, es condición del cambio educativo” (2). Esto implica responsabilidad compartida y tarea urgente de la época, consecuente con las metas y los planteamientos que acompañan al discurso de las reformas educativas: calidad, equidad, autonomía escolar, revalorización, profesionalización y protagonismo docente, estímulo a la innovación, consulta, consenso, alianza, concertación y democratización., requiriéndose en consecuencia un abordaje de naturaleza estratégica.

Dentro de esta línea de acción, Manes (1999) define a la planificación estratégica de la siguiente manera:

La planificación estratégica educativa es un proceso que evalúa las oportunidades y amenazas de afuera, como las fortalezas y debilidades de adentro, articulando una visión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad; para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones. (p. 20).

Esta planificación estratégica impone la necesidad de reflexionar sobre lo que se hace, reflejando esa reflexión en acciones. Además, exige previsión y preparación, por lo que requiere de algún tiempo prudencial hasta que sea común en los predios de las instituciones educativas. Asimismo, la planificación estratégica se convierte en una herramienta fundamental en el proceso operativo de los objetivos educacionales propuestos por el Estado.

Otro aspecto a resaltar, es la metodología planteada por Chávez citado por Apis (1998) quien propone el enfoque comunicativo de la planificación y la evaluación. Este enfoque parte de tres premisas teóricas claves que son:

La idea de integralidad que trata de captar la realidad con toda su complejidad y con sus dinámicas. La idea de la diversidad según la cual se considera que en los espacios sociales de los actores tienen diferencias pero también puntos en común, que hacen posible la construcción colectiva de un proyecto. Y la idea de la construcción educativa que propone la acción comunicativa, que implica la cooperación o concertación y el avance colectivo para transformar la realidad social. (p. 4)

Este enfoque de la planificación educativa social, no es un instrumento sino un proceso en sí mismo, el cual se caracteriza por integrar acciones y relaciones de los actores que van en forma constante y colectiva transformando la realidad social. Asimismo, adquiere mayor relevancia en la planificación del sector público ligada a los procesos de descentralización de los servicios sociales. Chávez señala que los bienes, servicios o productos que genera un proyecto social, no solo deben ser del menor costo posible, sino que deben buscar un impacto social; éstos deben lograr la transformación de la calidad de vida del colectivo involucrado en la organización o comunidad.

Partiendo de este concepto, se observa que el énfasis de la planificación educativa social está relacionado con los actores que hacen vida en las organizaciones escolares y la comunidad, así como con la transformación de los procesos educativos que se requieren en este momento. De igual manera, el proyecto social no se diseña entre especialistas, sino que se construye colectivamente con la participación de los miembros que conforman la organización escolar.

Al estudiar la planificación por proyectos es importante citar a Gómez (1999), quien la define como:

Es una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico, donde se propone la producción de un bien o la prestación de un servicio, empleando técnicas con miras a obtener resultados económicos o sociales. Como plan de acción, indica medios necesarios y su adecuación a los resultados esperados. (p. 16)

La autora explica el valor que posee el proyecto como estrategia para alcanzar la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad, mediante la ejecución de un plan de acción y de acuerdo a unos objetivos planteados. Asimismo, Gómez describe los componentes que requiere la planificación de un proyecto factible: insumos, participación institucional y control. Sobre los insumos señala que se requieren recursos humanos, físicos y financieros; De la participación institucional: la motivación, la capacidad de los ejecutores y los beneficiarios del ciclo del proyecto; y del control: la formulación de los objetivos y requisitos para el éxito del proyecto.

Dentro de esta línea de acción, algunos autores clasifican los proyectos según su finalidad, su complejidad y tiempo, si son sociales o económicos según se relacionen o no con la producción. Para efectos del estudio se analizaron los denominados *proyectos de desarrollo*, los cuales se ubican particularmente en el campo económico y social. Para ello se cita a Pérez (2000), quien afirma que *social* es todo lo que afecta al ser humano y a sus condiciones de vida, sus necesidades básicas: salud, educación, empleo y vivienda. En tal sentido los clasifica de la siguiente manera:

- Los que apuntan a la satisfacción directa de una determinada carencia, en base a estándares sociales, estos proyectos suponen una transferencia de recursos.
- Los que facilitan indirectamente la satisfacción de una necesidad especial, tal sería el caso de la creación de un Centro de Educación.
- Los que introducen nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones sociales, ejemplo los proyectos para generar empleo.

- Los que afectan a la distribución de ingresos, ejemplo los proyectos agrarios.
- Los que afectan a situaciones y poblaciones definidas, menores abandonados, drogadictos, delincuencia juvenil, entre otros.
- Los que introducen tecnologías organizativas para producir cambios, como las cooperativas.

El proyecto social se asocia en educación a una nueva manera de planificar, que estructura metodológica y progresivamente una idea como respuesta a las necesidades que confronta una organización. A través del proyecto se incentiva la autoría, la participación, el compromiso y la responsabilidad de los equipos ejecutores, por lo que es necesario que se interprete la importancia que significa decidir en equipo el futuro y el éxito escolar de sus propios hijos.

Desde la perspectiva más general, no existe una manera universalmente aceptada para realizar la planificación; existen varios modelos conceptuales y operacionales del proceso de la planificación global en el mundo de los negocios. Actualmente, se observa en la actitud del personal de las instituciones educativas la utilización de la planificación normativa, mientras revisan fundamentos teóricos de la planificación estratégica. Sobre este particular, la administración de los sistemas educativos ha hecho que en toda la estructura formal de las instituciones escolares se requiera de un trabajo de planificación, siendo oportuno citar a Aguilar (1998) quien plantea una metodología básica de planificación organizada en etapas: (Cuadro N° 1)

Cuadro N° 1: Metodología de planificación

Análisis Situacional	Diagnóstico / Pronóstico
Determinación de Objetivos	Objetivos / Metas
Plan de Acción	Estrategias / Programación
Planeación del Control	Estándares / Procedimientos

Fuente: Adaptado de Aguilar, J. y Block, A. (1998)

Siguiendo al autor, se deduce que la principal ventaja para formular un proyecto social, reside en la estructuración lógica de los elementos, en la selección del problema que se desea atender, los objetivos, las soluciones previstas y las inversiones calculadas. Es por esto que se considera que el papel de los proyectos en educación, hoy tiene un enfoque más pragmático y flexible en su planificación, y que además, durante la preparación de los proyectos debe

preverse un proceso de capacitación y de aprendizaje en el personal de las escuelas, porque el éxito y la ejecución de un proyecto dependen en gran medida de la actuación del recurso humano de las organizaciones; una preparación insuficiente en el recurso humano compromete el éxito de cualquier proyecto.

Al respecto, son significativos los aportes que en materia de planificación por proyectos ha implantado el Ministerio de Educación (1995) en su Plan de Acción con los Proyectos Pedagógicos de Plantel (PPP) para configurar un estilo de gestión propia de cada plantel, así como lo que posteriormente, el Ministerio del Poder Popular para Educación (2007) presentó con el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano, el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) que define las estrategias de la gestión escolar y el Proyecto de Desarrollo Endógeno, que integra a todos los actores del proceso educativo: el personal, los alumnos y las familias.

De este modo se aprecia que el Estado, como ente rector, ha guiado a la sociedad y a los actores del sistema educativo, hacia una práctica escolar en beneficio de la comunidad, hacia el trabajo comunitario. No obstante, a la gestión escolar le urge contar con un personal que se relacione de manera distinta con el conocimiento, con la capacidad de comprender, explicar y criticar su realidad; haciéndose responsable individual y colectivamente por el quehacer educativo.

Ahora en el siglo XXI, la demanda de la sociedad exige un personal en las instituciones escolares con una adecuada formación científica y humanística, con una actitud de compromiso social e institucional; con capacidad para ejercer funciones de docencia, administración, planificación, investigación y orientación. La educación de hoy requiere un nuevo modelo que oriente a la sociedad con sentido crítico con respecto a sí mismo y al contexto, en relación a los contenidos curriculares y culturales que deben experimentar en los escenarios educativos, para lograr efectivamente el éxito escolar, en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo.

4. Aspectos metodológicos y presentación de resultados

Por las características del estudio y la naturaleza del problema la investigación, se adoptó un enfoque holístico que según Hurtado (2000) es flexible, coherente y aplicable. Permite la construcción de las teorías y el dominio del conocimiento que se aborda... "es una doctrina filosófica contemporánea"... (p. 11).

En función de los objetivos propuestos la investigación es del tipo denominado proyectiva que según la misma autora... "consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo como solución a un problema"... (p. 35). La

investigación proyectiva, añade Hurtado, “tiene que ver directamente con la invención pero también con los procesos de planificación. (p.326). La naturaleza del diseño es de campo lo que permitió observar a los sujetos en estudio en su propia realidad, al respecto Sierra (1994) señala que “este diseño se practica observando al grupo o fenómeno en su ambiente natural” (p. 282).

En tal sentido, para elaborar un conocimiento teórico práctico de la realidad escolar, necesariamente tendrá como referentes: por un lado, la realidad social y política y determinada; y por otro, las estructuras sobre las cuales se construye socialmente la organización, pues tal como lo plantea Martínez, (1999)

Si el valor de cada elemento de una estructura dinámica o sistema está íntimamente relacionado con los demás, si todo es función, si cada elemento es necesario para definir a los otros, no podrá ser visto ni entendido en “sí”, en forma aislada o descontextualizada, sino a través de la posición y de la función o papel que desempeña en la estructura. (p. 171)

De aquí, el análisis y reflexión acerca de los elementos que componen el proceso de planificación educativa por proyectos, el cual exige una práctica que lleve implícita variadas teorías, como vías para desarrollar una red conceptual que emerja del intento por cambiar la práctica educativa estudiada.

El universo de la población estuvo representado por 576 directivos y docentes de la I y II etapa de Educación Básica, en 31 escuelas de 13 Municipios del estado Yaracuy. La muestra se seleccionó mediante la técnica por conglomerados, quedando representada por 230 sujetos, lo cual corresponde al 40% de la población. Para incursionar en los escenarios seleccionados se utilizaron las técnicas de la encuesta, las entrevistas y el análisis documental.

Como instrumentos se utilizó un cuestionario con escala de respuestas tipo Likert de 33 ítems de opción múltiple, con cinco alternativas de respuesta: *siempre, casi siempre, casi nunca, nunca, no respondió*. Además, se utilizó un formato de preguntas no estructuradas para las entrevistas abiertas. Con el análisis documental se estudiaron documentos, contenidos y acontecimientos escritos, en torno al objeto de estudio.

La validez del constructo del instrumento se observó al relacionar el contenido con los conceptos teóricos planteados por los autores citados en el marco teórico. La validez del contenido se verificó mediante la opinión y evaluación de los expertos. El índice de confiabilidad del instrumento se obtuvo mediante el estadístico Alfa de Crombach, resultado un valor de 0,91 lo cual indica que el instrumento fue altamente confiable. Una vez aplicados los instrumentos, se procedió a tabular e interpretar los resultados, éstos se analizaron en función de las variables y dimensiones seleccionadas. Se hizo una comparación entre lo que manifestaban los directivos y los docentes y se interpretaron los promedios.

El análisis de los datos fue cuantitativo y cualitativo. Lo cuantitativo se refleja en los cuadros de frecuencias y porcentajes (análisis porcentual). El análisis cualitativo se realizó sobre los eventos y procesos relacionados con la planificación de los proyectos, con la opinión de los docentes y directivos participantes, y de la actitud de los docentes que han participado en la experiencia con el modelo de planificación por proyectos.

Cuadro Nº 2: Integración de Variables

Variables	Porcentajes favorables (directivos y docentes)
A. Proceso de aplicación de la estrategia de Planificación por Proyectos.	67,43 %
B. Necesidades de formación para ejecutar la Planificación por Proyectos.	78,94 %

Fuente: elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos en la opinión de los directivos y docentes consultados, se observó un promedio de 67,43 por ciento hacia la aplicación de la *Estrategia Planificación por Proyectos*, lo cual revela una actitud favorable hacia el modelo de planificación estudiado.

Con relación a la variable *Necesidad de formación para ejecutar la Planificación por Proyectos*, el 78,94 por ciento de los directivos y docentes consultados, expresaron tener necesidad de estudiar o conocer algunos contenidos relacionados con esta materia, además de las dificultades detectadas para operar con los elementos y procesos de los proyectos. Es decir que en este contexto, este grupo de directivos y docentes tienen un alto interés por conocer todos los aspectos inherentes a la planificación por proyectos y los medios que se utilizarán para llevarlos a la práctica.

Se observa que el modelo actual de planificación por proyectos, adoptado por el sistema educativo, requiere de mayor formación en sus funcionarios, a fin de lograr las soluciones a los problemas educativos en las instituciones a corto, mediano y largo plazo; por cuanto posibilita la organización y el desarrollo de una acción pedagógica intencionada sobre lo que se va a hacer, cómo y para qué se hará.

5. Conclusiones del estudio

- En cuanto a la aplicación de los proyectos, se evidenció a través de las dimensiones: elaboración, ejecución y evaluación de los proyectos,

que todavía no se logra alcanzar la participación de todo el colectivo de las escuelas, y la responsabilidad recae en los directivos y docentes.

- Los directivos poseen más información en torno a los proyectos. Por su condición, reciben los materiales impresos y todo el asesoramiento necesario, mientras que los docentes tienen poco acceso a la información, la reciben en talleres, en grupos generalizados.
- Los proyectos tienen gran aceptación entre el personal directivo y docente, al considerarlos positivos para las transformaciones de las instituciones.
- El personal directivo y docente espera los procesos de acompañamiento y asesoramiento por parte de los supervisores, requieren mayores materiales de apoyo, y por ende mayor formación en la materia.
- Para elaborar los proyectos se presentan dificultades con respecto a la elaboración del diagnóstico, la selección del problema, la formulación de los objetivos y las metas, la organización del plan de acción, la ejecución, la sistematización de las acciones y, por supuesto, la evaluación de las acciones ejecutadas.

6. Modelo propuesto de formación en planificación educativa por proyectos

El siguiente modelo de formación de recursos humanos en planificación educativa por proyectos, responde a las necesidades detectadas y aspira cooperar en la labor de formación del personal de las instituciones educativas, apoyar el proceso de transformación concebido en la reforma curricular, elevar la efectividad de la gestión administrativa de los directivos y docentes en las organizaciones, y presentar una metodología que haga más accesible el conocimiento de la planificación educacional, a través de proyectos.

6.1 Objetivo General:

Reafirmar la capacidad técnica de los miembros de las instituciones escolares examinando teorías sobre la formación en planificación educativa por proyectos.

6.2 Objetivos Específicos:

- Definir en el personal una actitud de cambios identificando los elementos de la dimensión organizacional.

- Asesorar a los docentes en el proceso de interacción con la dimensión pedagógica, eje fundamental de su formación profesional.
- Demostrar la metodología de proyectos mediante la interacción con los modelos de planificación propuestos.

6.3 Justificación

Mediante el modelo de formación en el contexto de la planificación educativa por proyecto, se han recopilado normas, principios, técnicas, procesos entre otros; como herramientas de consulta accesible para la gestión eficaz, que si bien no pretende abarcar toda la materia relacionada a la planificación educacional por proyectos, sí aspira a describir el proceso específico a seguir para alcanzar el logro de su efectiva aplicación en el marco de la organización escolar. Los proyectos educativos no significan solamente un modelo de planificación, exigen un nuevo perfil en los directivos y en los docentes, implica nuevos comportamientos y procedimientos en los procesos escolares, administrativos, comunitarios, familiares, sociales, económicos y políticos.

6.4 Fundamentación

Como se sabe, el planeamiento es un trabajo de índole intelectual: basándose en hechos prevé el futuro deseable y el futuro probable, en atención a la política educativa establecida por el Estado en las instituciones escolares y se elaboran planes estratégicos para obtener objetivos amplios con la finalidad de cumplir con la misión de la organización. Es por esto que el modelo de formación de recursos humanos está estructurado con tres componentes o dimensiones: *dimensión organizacional*, *dimensión pedagógica* y *dimensión metodológica*.

6.4.1 Dimensión Organizacional:

Esta dimensión contiene los aspectos que definen el tipo de organización que hoy, en el siglo XXI, debe implantarse para promover y facilitar los cambios que las teorías administrativas y de aprendizaje proponen, además de lo que señala el ente rector de la educación en el país.

Sobre la base de las relaciones humanas, el enfoque de la Quinta Disciplina propuesto por Senge, (ob. cit) se utiliza para desarrollar organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones. Por lo tanto se motiva al personal a conocer e interactuar con los siguientes contenidos: *planificación educacional*, *organización escolar*, *aprendizaje en equipo* y *organizaciones inteligentes*.

6.4.2 Dimensión Pedagógica:

La dimensión pedagógica conceptualiza el perfil profesional que el sistema educativo exige al docente, ante los nuevos objetivos y lineamientos del milenio. Los educadores o el personal de una institución escolar, deben formarse desarrollando destrezas y habilidades para participar, ser activos, críticos, opinar, crear y transformar los conocimientos, interactuando con éstos.

Por ello, resulta significativo lo que Wagner (2001) publica de Paulo Freire, quien contrapone la educación problematizadora, en cuyo centro se halla la pregunta de ¿por qué? La propuesta de Freire señala que los seres humanos desarrollen la capacidad de comprender críticamente cómo existen en el mundo, que aprendan a ver el mundo no como realidad estática, sino como proceso de cambios. El concepto clave en esta concepción es la concientización: el proceso de aprendizaje necesario para comprender contradicciones sociales, políticas y económicas y tomar las medidas necesarias contra las situaciones que los afectan. Se estima conveniente la definición del: *perfil del docente planificador, comunicación efectiva e interacción colectiva*.

6.4.3 Dimensión Metodológica:

La dimensión metodológica explica el método y las estrategias que se deben utilizar para ejecutar la planificación por proyectos. Ésta se inserta en el marco de los proyectos sociales, como un conjunto de operaciones y acciones orientadas a la producción de determinados bienes sociales o presentación de servicios sociales específicos.

Al respecto, Castro y Chávez (1994) definen la planificación social como... "un proceso que introduce racionalidad y organización a la acción, en el que se repiten constantemente el cálculo y la acción"... (p. 11). En este orden de ideas, se sabe que el sistema educativo se inserta en el contexto socioeconómico del país, y que la identificación de los proyectos en educación, requiere el acopio de los datos disponibles en el lugar donde se ubica la institución escolar. Es así, como se requiere el ejercicio sobre: *teorías de proyectos y la práctica de proyectos*.

7. Referencias bibliográficas

Apis. (1998) Formulación y Evaluación de Proyectos en el Ámbito del Proyecto Pedagógico de Plantel. Compilación. Coordinación Nacional Proyecto Pedagógico de Plantel. Caracas.

Aguilar, J. (1998) Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. Quinta Reimpresión. México: Editorial Trillas.

Ávila, D. William D., (2008) Gestión del conocimiento: impacto e implicaciones. Disponible en el archivo del Observatorio para la CiberSociedad en <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=233>

Chiavenato Idalberto (2005) Introducción A La Teoría General De La Administración Editorial: McGraw-Hill - México Número de Edición: 7ª

Christoph Wagner Revista Desarrollo y Cooperación (No. 6, Noviembre/Diciembre 2001, p. 26 - 29) Brasil.

Drucker Peter. (2008, Junio 5). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 15:53, noviembre 14 2010

Gómez, C. (1999) Proyectos Factibles Planificación, Formulación y Ejecución. Fono Editorial Paidós. Valencia Venezuela.

Hurtado de Barrera (2000) Metodología de la Investigación Holística. Fundación Cypal. Caracas

Hurtado, I. y Toro, J. (1997) Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. Primera Edición. Epistemes Consultores Asociados C. A. Carabobo. Venezuela.

Manes, J. (1999) Gestión Estratégica para Instituciones educativas. Guía para planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional. México: Granica.

Martínez Rizo Felipe (2001) Las políticas educativas mexicanas antes y después de 2001 Número 27 Reformas educativas: mitos y realidades / Reformas educativas: mitos e realidades Septiembre - Diciembre 2001

Ministerio de Educación (1995) Plan de Acción. Dirección de Planificación Educativa. Caracas Venezuela.

_____ (1997) El Plan de Acción del Ministerio de Educación para la Promoción de los Proyectos Pedagógicos de Plantel. Dirección de Planificación Educativa. Caracas Venezuela.

_____ (1998) Informe General de las escuelas con Proyectos Pedagógicos de Plantel del Estado Yaracuy. Dirección General Sectorial de Educación. Subcomponente Proyecto Pedagógico de Plantel. Caracas Venezuela.

Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007) Sistema Educativo Bolivariano. Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano. Edición: Fundación Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de Ciencia, CENAMEC, Caracas Venezuela

Pérez, G. (2000) *Elaboración de Proyectos Sociales. Casos Prácticos*. Narcea S. A. de Ediciones. Quinta Reimpresión Madrid España.

Posner George (1998) *Análisis del Currículo*. Cornell University. Editorial Mc Graw Hill.

Sierra Bravo (1994) *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*. Tercera Edición. Editorial Paraninfo. S. A. España.

Tedesco, J. (1995) *Hacer Reforma. El Nuevo Pacto Educativo. Educación Competitividad y Ciudadanía en la Sociedad Moderna*. Madrid España. Edición Grupo Anaya, S. A.

Tissen, R, Andriessen, D y Lekanne, F (2000). *El valor del conocimiento*. Madrid: Prentice Hall.