

RECIBIDO EL 4 DE NOVIEMBRE DE 2019 - ACEPTADO EL 6 DE FEBRERO DE 2020

# GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO

## MANAGEMENT OF THE PARTICIPA- TORY STRATEGIC PLANNING OF THE PROCESS OF BUILDING THE CENTER'S EDUCATIONAL PROJECT

· 2 2 1 ·

**Franklin Orlando Delgado-Denham<sup>1</sup>**

Panamá, República de Panamá

### RESUMEN

Este artículo está enfocado en el análisis de la metodología de proyectos que generalmente se aplica a diferentes tipos de organizaciones bajo la triangulación de los parámetros de

alcance, costo y tiempo y su contextualización con los procesos de planificación y gestión, implementados de forma operativa y funcional, por actores multidisciplinarios que sistémicamente tienen como objetivo lograr resultados a favor de la organización o beneficios directos para la colectividad social, gestionados en tiempo oportuno.

<sup>1</sup> *Doctorando en Educación con énfasis en Investigación de la Universidad del Istmo □ Sede Panamá, MBA en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas, Gestor de Proyectos del Ministerio de Educación de la República de Panamá, N° ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7288-5181> frankdelgadoddenham@gmail.com. (507) 6877-9807*

Con este marco referencial se ha vinculado en la República de Panamá la metodología de proyectos a la gestión de la organización educativa, específicamente los Centros Escolares y a la articulación operativa y funcional de la herramienta de planificación pedagógica, denominada Proyectos Educativos de Centro Escolar (PEC), que se construye con la participación de la Comunidad Educativa liderizada por el director del Centro Escolar cuya estrategia debe ser integrar las acciones pedagógicas del aula o grupos de enfoque, que en conjunto construyen el Centro Escolar desde el ámbito pedagógico, que se desarrolla mediante el proceso de enseñanza aprendizaje, que requiere otros elementos colaterales para lograr de manera satisfactoria la trasmisión de conocimientos a los alumnos en el entorno escolar tanto interno como externo ya que el sistema educativo forma parte de la sociedad.

El análisis de la metodología de proyectos aplicada a los centros escolares se realizó de forma cualitativa y cuantitativa mediante la utilización del método DITRAS, (Diseño transformativo secuencial), se recolectó información utilizando la técnica de encuesta y cuestionarios aplicados a los miembros de la Comunidad Educativa, líderes pedagógicos y autoridades regionales de educación en el área de Panamá Este, los resultados de percepción y por validación cuantitativa evidencian que la gestión de la planificación de los Proyectos Educativos de Centro (PEC) construidos por la Comunidad Educativa no son funcional.

**PALABRAS CLAVES:** Planificación Estratégica, Comunidad Educativa, Proyecto Educativo de Centro, Gestión.

## ABSTRACT

This article focuses on the analysis of the project methodology that generally applies to different types of organizations under the triangulation

of the parameters of scope, cost and time and their contextualization with the planning and management processes, implemented operationally and functionally, by multidisciplinary actors that systemically aim to achieve results in favor of the organization or direct benefits for the social community social connectivity , managed in a timely manner.

With this reference framework, the methodology of projects has been linked in the Republic of Panama to the management of the educational organization, specifically the Schools and the operational and functional articulation of the pedagogical planning tool, called Educational Projects of School Center (PEC), which is built with the participation of the Educational Community led by the director of the School whose strategy should be to integrate the pedagogical actions of the classroom or focus groups of the classroom , which together build the School from the pedagogical field, which is developed through the learning teaching process, which requires other collateral elements to achieve satisfactory transmission of knowledge to students in the school environment both internally and externally since the educational system is part of society.

The analysis of the project methodology applied to schools was carried out in a qualitative and quantitative manner through the use of the DITRAS method, (Sequential Transformative Design), information was collected using the survey technique and questionnaires applied to members of the Educational Community, pedagogical leaders and regional education authorities in the Panama East area, perception results and quantitative validation evidence that the management of the planning of the Educational Projects (PEC) built by the Education Community are not functional.

**KEYWORDS:** Strategic Planning, Educational Community, Center Educational Project, Management.

## INTRODUCCIÓN

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) en Panamá tiene su fundamento legal en la Ley N°47 de 1946 Orgánica de Educación, modificada por la Ley N°50 de noviembre del año 2003 y Resuelto Ministerial N°5210 del 16 de octubre de 2017, el *Proyecto Educativo de Centro (PEC) tiene como finalidad contribuir en la organización y gestión del cumplimiento de los principios educativos que han de presidir las actividades educativas del nivel local* (MEDUCA, Manual de Proyecto Educativo de Centro, Pág. 5).

A su vez el Proyecto Educativo de Centro (PEC) consta de cuatro (4) fases para su formulación: diagnóstico, pronóstico, estratégica y ejecución, para un periodo de uno (1) año, su construcción es democrática pues participan los miembros de la Comunidad Educativa, conformada por actores internos y externos del Centro Educativo, como lo son: el director, los docentes, los estudiantes, los padres de familia y la sociedad civil.

Se consolida en un Plan de Acción Anual (planificación operativa presupuestaria y financiera) con sus respectivas actividades y cronogramas que utilizará la Comunidad Educativa, para solucionar los problemas identificados en sus cuatro (4) ámbitos, los cuales son: pedagógico, social, administrativo y financiero, evaluados a través de metas e indicadores.

Sin embargo en el año 2017, el Proyecto Educativo de Centro (PEC) de Panamá correspondiente al sector público, mediante el Resuelto N°5210 del Ministerio de Educación, principal ente rector de la educación en el país, del 16 de octubre de 2017, estableció el

nuevo procedimiento para esta herramienta de planificación, la actividad más relevante es que su periodo de vigencia no es de un (1) año, sino de cuatro (4) años y los planes operativos se ajustaran cada año escolar y su formulación es comprendida desde los meses de septiembre a noviembre.

Históricamente los objetivos más relevantes del Proyecto Educativo de Centro (PEC) en el sector público del Sistema Educativo Panameño planteados desde el año 2003 por el Ministerio de Educación, son los siguientes:

1. “Conformar una escuela con unos principios claros y diferenciadores, que le confieran un estilo propio.
2. Plantear una planificación que evite la habitual improvisación e incertidumbre.
3. Conseguir una mejor y más racional participación de los miembros de la Comunidad Escolar (MEDUCA, Manual de Proyecto Educativo de Centro, Pág. 6).

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) implementado a la fecha tiene las siguientes características evidenciada en documentos del Ministerio de Educación.

1. Justificación de construcción de infraestructura académica y no académica que representa para los miembros de la Comunidad Educativa, modelo de implementación de calidad de la educación.
2. Documento para gestionar fondos financiero, proveniente del seguro educativo y que se llama Fondo de Calidad para la Educación.
3. La estructura del perfil del Proyecto Educativo de Centro (PEC) carece de los ámbitos pedagógicos, administrativos y sociales.
4. Carencia de un sistema de seguimiento y monitoreo por parte de la Comunidad Educativa, basada en los parámetros de alcance, costo y tiempo.

No podemos dejar de mencionar que a nivel del ente rector del Sistema Educativo Panameño,

el Ministerio de Educación, se ha evidenciado □ la falta de planificación: pues, la planificación estratégica no ha establecido objetivos nacionales de largo alcance, requeridos para monitorear los avances sobre la base de los logros y deficiencias del sistema, hecho que no permite vislumbrar soluciones en el corto, mediano y largo plazo” (PNUD y MEDUCA, Pág. 29).

Además de que se identificó, la carencia relevante y fundamental de la cultura metodológica de elaborar y gestionar proyectos, herramienta de gran utilidad en todas las disciplinas tanto científica, como sociales que utiliza la triangulación de alcance, costo y tiempo para el logro de objetivos específicos o resultados.

Otro elemento fundamental del Proyecto Educativo de Centro (PEC), es que el proceso de construcción lo efectúan los miembros de la Comunidad Educativa.

El rol de la sociedad democrática tiene su participación en el claustro físico y etéreo de la escuela que se denomina Comunidad Educativa, que como ente representa los intereses compartidos de la sociedad por obtener una educación de calidad, la participación de esta unidad dentro de las organizaciones escolares es de poca data.

La Comunidad Educativa es un *“conjunto de actores y actrices sociales que conviven cotidianamente en el espacio simbólico de las escuelas, por tanto, es importante tener en cuenta la perspectiva de todos para elaborar una planificación contextualizada, sin perder de vista las prescripciones curriculares nacionales, focalizando las prioridades establecidas en cada caso”* (Del Valle and Amuchastegui , Pág 11).

Para el año 2016, Panamá redefine El Proyecto Educativo de Centro (PEC), como: □ *documento*

*de carácter pedagógico elaborado por la Comunidad Educativa que enumera y define los rasgos de identidad de un centro, formula los objetivos que se han de conseguir y expresa la estructura organizativa y funcional del Centro Educativo* □ (MEDUCA, Decreto Ejecutivo N° 878 de 27/09/2016).

Ante este escenario y analizando el contexto del Proyecto Educativo de Centro (PEC) en los ámbitos históricos y de la nueva conceptualización, surge el objetivo principal de esta investigación; determinar la funcionabilidad de la gestión de la planificación estratégica participativa de la Comunidad Educativa en el proceso de construcción del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

### **Teoría metodológica y el método científico en los procesos educativos desde la perspectiva multidimensional.**

La Real Academia Española (RAE) define teoría como conjunto de conocimientos, reglas y principios de una ciencia, que se aplican en la práctica, como lo es la ciencia de la educación, que ha generado las diferentes teorías educativas fundamentadas en sus respectivas ramas, como lo son: la pedagogía, la organización y el liderazgo entre otras, sustentadas por diferentes autores para dar alternativas de solución a problemas o fenómenos de la ciencia educación.

Esta investigación educativa se fundamentó en la conceptualización de educación de *John Dewey 1859-1952*, quien expresa que: *“la educación no solo es un proceso para la preparación de la vida, si no la educación es la vida en sí misma. Por lo tanto los alumnos, deben de vivir dentro de las aulas y la escuela, como viven en la sociedad, incluso tratando de mejorarla”* (Rodríguez Pág 14).

Este modelo social de educación lo fundamenta *Jonh Dewey*, con la mirada de que la educación como proceso no es solo transmitir conocimiento

al individuo alejado del entorno social, sino conocimientos vinculados y pertinentes a priorizar movilidad social, cultural y económica que logra como resultado no solo el éxito individual, sino el de la colectividad, es decir, mejorar la sociedad.

Por lo que la educación es un factor permanente, constante y dinámico, no aislado del desarrollo de la sociedad, este paradigma educativo se enfoca en la metodología de proyectos, cuyo alcance en el tiempo es dar respuesta a problemas y necesidades que van surgiendo en la medida que evoluciona el contexto social.

La premisa de mejorar la sociedad en el concepto de John Dewey se materializa a través de las aulas y las escuelas, espacios ideales para reflejar el modelo social que construye cada individuo, en síntesis la educación es para toda la vida.

La sociedad reclama según Dewey □ una praxis educadora que partiendo de la experiencia vital investigue, desarrolle métodos rigurosos y científicos para su análisis y comprensión, y sugiera planes de operación, proyectos de intervención y mejora de la realidad investigada (Martínez B., 2019).

En otro orden de ideas, esta investigación educativa se formuló con los principios del método científico, contenidos en la teoría metodológica que utiliza el enfoque constructivista (multimetodológico), □ *la investigación educativa gestionada por el método científico contribuye a mejorar los procesos educativos*, aporta fundamentos de los análisis que sirven de motor de nuevas estructuras educativas; nuevos modelos de actividad educativa; proporciona datos contrastados para optimizar el sistema educativo” (Alonso, 2016, pág. 15).

En el contexto educativo históricamente desde 1918 como aporte el pedagogo norteamericano

William Heard Kilpatrick (1871 - 1965) planteó el método de proyectos educativos que se enfocó en la conceptualización de la educación de John Dewey, dicha metodología de proyectos de Kilpatrick tiene cuatro etapas procedimentales que son la propuesta (problema), planificación, ejecución oportuna y evaluación de los resultados.

Todas estas etapas pueden ser efectivas si son articuladas por a través de la gestión más óptima para cada proceso y etapa del proyecto.

### **Gestión, planificación y proyectos en el contexto educativo.**

Las organizaciones utilizan conceptos homogéneos, para demostrar la eficiencia de sus bienes y servicios ofrecidos a la sociedad, uno de ellos es la gestión, concepto de origen en *Latin, Gestus* que significa de manera simple, gesto o actitud del movimiento; direccionar.

Por ello que la medición de resultados de un plan, proyecto o programa construido por medio de la planificación se *evalúa* a través de la gestión, que no es más que la forma de articular lo programado o proyectado con los recursos humanos, tecnológicos y financieros para lograr los objetivos, dicha articulación depende de la capacidad de todos los actores, de cómo se realicen los procesos más óptimos o conjunto de trámites, para lograr resultados proyectados vs ejecutados en tiempo efectivo, es decir que es una sinergia de alcance, costo y tiempo.

Sin embargo, la gestión se refiere a la acción que se hace para lograr objetivos, y metas planificadas es un concepto vinculado a temas de gobernanza, dirigir, ordenar y organizar muy típico de organizaciones empresariales, pero que en las últimas décadas se está aplicando a toda organización incluyendo las educativas, pues la medición de gestión conlleva a demostrar indicadores, la gestión es un concepto que se

ha diversificado en todos los ámbitos científicos y sociales; planificar, organizar, ejecutar y evaluar los procesos es un principio universal de implementación de gestión.

En los proyectos educativos, *“la gestión es el todo, ya que articula procesos teóricos y prácticos para favorecer el mejoramiento continuo de la calidad, equidad y pertinencia de la educación”* (García C., Juárez H., & Salgado G., 2018, pág. 207).

Por otro lado, la planificación es una herramienta procedimental que se implementa en los procesos educativos, pero la planificación que se adapta al esquema educativo es la planificación estratégica participativa.

Esta metodología de planificación fundamentada en la investigación-acción, fortalece los principios democráticos de que los involucrados, en su proceso de elaboración de un plan estratégico consultado con la mayoría, pueden establecer hasta el seguimiento y monitoreo de los logros de los objetivos, de esta forma en consenso se puede redefinir la planificación, pero con la opinión o mirada de cada uno de los involucrados o actores, la llamada visión compartida con resultados ya no proyectados, sino con productos tangibles e intangibles, este modelo de planificación involucra a las Comunidades Educativas que existen en cada escuela.

*“La planificación estratégica participativa es una herramienta para pensar y transformar la realidad con visión de futuro, y se desarrolla mediante un proceso que actúa como mediador entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender, entre el presente que se pretende cambiar y el futuro que se desea alcanzar, el colectivo”* (Felcman & Blutman, 2018, pág. 425).

La planificación estratégica participativa a su vez es integral, ya que trata de solucionar los problemas y necesidades de manera paralela, es decir, que no se ve el entorno de forma aislada sino holísticos donde la comunidad requiere soluciones sociales de forma integrada y no aislada, por medio de la implementación de proyectos.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define proyecto como: *“diseño o pensamiento de ejecutar algo, conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar la idea de cómo ha de ser ese pensamiento”*.

En el ámbito de todas las ciencias el concepto *proyecto*, es el que más gestión del conocimiento produce como herramienta de planificación y gestión, que permite lograr metas y beneficios en favor de la sociedad, lanzar una idea con un objetivo a lograr.

El concepto multidisciplinario de *proyecto* utilizado en educación, no logra el éxito esperado sino incorpora el rol de la gestión del conocimiento a la organización, entendiéndose como una de las funciones primarias de los centros escolares, que es transmitir conocimientos no solo a los estudiantes sino a toda la Comunidad Educativa, esto se aplica a diferentes tipos de organizaciones *“en las últimas dos décadas el conocimiento ha empezado a tener más importancia en el ámbito empresarial, debido al hecho que es el recurso que mayor incidencia tiene sobre el desempeño organizacional y la creación de ventajas competitivas”* (Carrillo M. & Gutiérrez L., 2017, pág. 67).

Dentro de ese marco, el *proyecto* no debe ser un documento que solo identifique un problema, sino un medio que articule con todos los actores de la organización, gestionar el uso del conocimiento en crear, transformar y utilizarlo, para orientar hacia el desarrollo organizacional,

es el proceso de transmitir información y destrezas de forma sistemática no solo de manera interna, sino externa a la organización, *el no gestionar conocimiento no es dar sentido de pertenencia al proyecto*, el aprendizaje también es a nivel de la organización, lo que se conoce como fortalecimiento institucional, a su vez la gestión del conocimiento conlleva a la calidad.

La sinergia de los Sistemas Educativos y la calidad, al culminar el siglo XX, según los organismos financieros internacionales señalaron que: *“la calidad es el problema central de la educación de los países latinoamericanos y la postularon como objetivo alcanzar a través de una oleada de reformas de los Sistemas Educativos de la región, introducidas, especialmente a nivel básico”* (Olivera V., 2015, pág. 94).

Siendo este un problema del Sistema Educativo Latinoamericano, entre las acciones como organización que debe redefinir sus objetivos y fines, se fortalece el concepto de implementación de Proyecto Educativo de Centro (PEC) de poca data, ya que es integral en el proceso de enseñanza aprendizaje, permite aplicar la micro planificación del Centro Escolar con todos los actores del entorno de la sociedad, dando el enfoque holístico de identidad territorial, étnica y cultural, al Centro Educativo cuya meta es lograr calidad, logro que inicia con la eficiencia de los procesos de todas las actividades del Centro Escolar desde lo pedagógico hasta lo administrativo, este modelo de planificación educativa se complementa con *“la planificación territorial, que puede ser entendida como un elemento que contribuye mediante la aplicación de criterios geográficos, culturales y socioeconómicos a incrementar la empleabilidad y la inserción laboral de las personas”* (Rego A., Barreira S., & Real S., 2017, pág. 243).

En otro orden de ideas, aunque existe una guía de elaboración de Proyecto Educativo de Centro (PEC) que lideriza el Ministerio de Educación de Panamá, esta guía procedimental no fue vinculada al proceso de gestión institucional para ser un plan de acción y no un documento sin proactividad ni prospectiva social del Centro Escolar.

Por otro lado, los organismos internacionales como UNESCO manifiestan y sugieren  las ventajas de emplear metodologías de proyección y simulación de costos suficientemente comprobadas, para dar mayor credibilidad al Plan Nacional de cumplimiento de las políticas y estrategias de educación 2030  (UNESCO, 2016, pág. 20).

Por último,  *las organizaciones educativas requieren de estrategias que les permitan responder las continuas y cambiantes exigencias y necesidades de su entorno. No se trata de que las organizaciones se adapten a los cambios sociales, sino de que también sean capaces de anticiparse a ellos y de buscar alternativas”* (Rodríguez G. & Gairín S., 2015, pág. 73).

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) de Panamá, debe responder de manera proactiva y prospectiva, ya que es relevante destacar que Panamá es una Nación de población no homogénea donde conviven siete (7) grupos o pueblos originarios y la población mestiza por lo que es una Nación con diversidad cultural y étnica, por lo que el Proyecto Educativo de Centro (PEC) debe partir de la premisa de la identidad cultural y étnica de sus estudiantes y su entorno, siendo la estrategia de impacto social como ente y agente de cambio social más equitativo.

En síntesis, sobre las bases de las ideas expuestas, el Sistema Educativo de Panamá tiene metas internas y externas, el mismo es administrado por el Ministerio de Educación y

está segmentado en dieciséis (16) Regiones Educativas, con un estimado de 3200 Centros Escolares oficiales y con una población estudiantil estimada de 760,000 alumnos en el sector público.

El paradigma de Proyecto Educativo de Centro (PEC) (PEC) de Panamá retomado en el año 2016, y que en síntesis es una herramienta de planificación obligatoria para los 3200 Centros Escolares oficiales, por ello se hace necesario realizar un análisis actuarial de ¿cómo se hace funcional? ésta herramienta de planificación, a un derecho y un servicio público como lo es la Educación.

La actual Organización Escolar y su integración al contexto de la comunidad, es un ideal de participación ciudadana fundamentada en los principios de igualdad, libertad y fraternidad consolidados en los procesos democráticos participativos que intervienen en las decisiones de toda organización con tendencia social.

## METODOLOGÍA

Por los elementos del tema de investigación y el planteamiento del problema se trabajó bajo el método mixto (cualitativo-cuantitativo), *“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales”* (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2014, pág. 532).

Para construir el método mixto de esta investigación se utilizó los principios del diseño cualitativo de investigación-acción, con respecto al método cuantitativo se utilizó los principios del Diseño No Experimental Transeccional o Transversal, ya que los datos se toman en un solo momento además de ser exploratorio sobre la acción de la Comunidad Educativa

en la planificación y construcción del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

En síntesis, por el tipo de investigación y su contexto, se puede integrar el método mixto, más adecuado para esta investigación *“Diseño Transformativo Secuencial (DITRAS)”* (Hernández S., Fernández C., & Baptista L., 2014, pág. 556).

El aporte del Diseño Transformativo Secuencial (DITRAS) a la investigación es permitió en ambas fases la opinión de todos los participantes, grupos o comunidades sobre un problema y como sugerir cambios positivos.

## POBLACIÓN Y MUESTRA.

La investigación se desarrolló en el Ministerio de Educación de la República de Panamá, en la Región Educativa de Panamá Este, la cual está conformada por 131 escuelas oficiales con una población estudiantil de 13,228 alumnos, 890 docentes, y 131 Comunidades Educativas debidamente constituidas, según estadísticas del Ministerio de Educación al año 2017.

Se excluyeron las escuelas particulares, los programas de educación de jóvenes y adultos, e institutos superiores y nivel universitario.

## MUESTRA:

### MUESTREO POR JUICIO U OPINIÓN.

Para el estudio de esta investigación se escogió el muestreo por juicio u opinión, por sus características y por el tipo de investigación, dentro de este muestreo esta la prueba piloto, que se utiliza cuando no hay experimentación o medición de un problema, se procedió a seleccionar la muestra más representativa sobre grupos específicos con características determinadas, como el caso de las Comunidades Educativa, se aplicaron a la muestra métodos probabilísticos como no probabilísticos.

Al igual que para la recolección de datos se utilizaron instrumentos como cuestionarios y encuestas, que fueron aplicados por etapas, como se observa en el siguiente cuadro.

**Tabla N° 1.** Instrumentos utilizados para la recolección de datos.

INSTRUMENTO	POBLACIÓN	TAMAÑO	MUESTRA	TIPO DE MUESTREO
Encuesta (Escala de Likert)	Comunidades Educativas	131	10 comunidades educativas	Prueba Piloto - No Probabilístico Juicio u opinión. Las diez comunidades la conforman 50 personas, por muestreo simple se consideran 44 personas como mínimo.
Cuestionario estandarizado (8 gestiones)	Líderes Pedagógicos	131	10 Líderes Pedagógicos.	Prueba Piloto - No Probabilístico y validación de hipótesis.
<b>Fuente:</b> Delgado-Denham 2019				

### INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

Entre los instrumentos y técnicas para recolección de datos en el enfoque cualitativo se implementaron los siguientes: técnicas la *observación participativa*, la *entrevista*, el *análisis documental*, *grupo de enfoque a las Comunidades Educativas*, integrada por cinco (5) miembros en cada Centro Escolar (Director o Líder Pedagógico, Padre de Familia, Estudiante, Docente y la Sociedad Civil).

En cuanto al *enfoque cuantitativo* para esta investigación se construyó un cuestionario estandarizado con conceptos teóricos y prácticos de la gestión de Proyectos Educativos de Centros (PEC), que identifica tres (3) ámbitos: pedagógico, estructura organizativa y funcional y al ámbito institucional; que se encuentran en la definición conceptual de Proyecto Educativo de Centro (PEC) del Decreto N°878 de 26 de septiembre de 2016.

Los sub-ámbitos o gestión estandarizado son los sugeridos en esta investigación y que

son comúnmente utilizados en todas las organizaciones por área, estos son: alcance, tiempo, costo, recursos humanos, adquisición, riesgo, calidad, conocimiento e información, que se debe aplicar en el proceso de gestión de la planificación estratégica participativa de la Comunidad Educativa en la construcción del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

EL cuestionario estandarizado está estructurado en ochenta (80) preguntas, diez (10) preguntas por cada tipo de gestión, las preguntas se desarrollan en orden secuencial sin identificar el tipo de gestión y que posteriormente se contrastaron contra la matriz de datos o respuestas bases, el Director del Centro Educativo seleccionó de cada pregunta una de las tres respuestas posibles, la más apta según su criterio, las respuesta estuvieron identificadas con letras mayúsculas (A-B-C).

En cuanto a la evaluación de cada gestión, para ser aceptable se debe alcanzar un 70%, es decir, 56 puntos o respuestas mínimas aceptables por gestión y la misma se logra por la medición de la sumatoria del conjunto da las respuestas de los

diez (10) Directores de Centros Educativos. La sumatoria total de las ocho (8) gestiones para estar dentro del rango aceptable y mejorar debe ser 448 sobre 640 puntos.

Para dar validez a la información y confiabilidad a los datos, al instrumento del cuestionario estandarizado se le aplicó el Coeficiente de *Alfa de Cronbach* con 0,98 de confiabilidad a través de un pre-test y un post-test.

Además al cuestionario estandarizado se sometió a la valoración de juicio de expertos los cuales recomendaron su aplicabilidad y funcionalidad.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

### Evaluación de la Percepción de la Gestión del Proyecto Educativo de Centro (PEC) por los Miembros de la Comunidad Educativa.

Este instrumento se aplicó por grupos a los miembros de la Comunidad Educativa, para conocer mediante una escala Likert la apreciación que se le da a la gestión, es decir, si es buena, regular o mala.

**Grupo N°1.** Percepción de los Directores de Escuela o Líder Pedagógico: un 49% de los directores de Centros Escolares calificaron como buena la gestión, mientras que el 40% la califica de regular y el 11% la califica como mala; estos, los directores de las diez (10) Comunidades Educativas seleccionadas, expresan que el tiempo dedicado a las reuniones de Comunidad Educativa al tema académico/pedagógico no es lo suficiente, lo califican como regular y malo, este criterio llama la atención porque la misión del Centro Escolar son los estudiantes y su desarrollo en el contexto académico. En suma, los factores académicos, planificación, gestión y participación cuidada evaluada a nivel de los líderes pedagógicos indican que no hay una articulación entre lo planificado y lo gestionado y que el empoderamiento de la sociedad dentro del

entorno escolar no es visible, pero es de suma relevancia que los líderes pedagógicos califican como negativa la estrategia de planificación actual pues no cumple con las expectativas para resolver los problemas identificados en la Escuela.

**Grupo N°2.** Percepción de los Docentes: los resultados con el grupo de docentes es el siguiente: 16% de las respuestas obtenidas de los docentes como miembros de la Comunidad Educativa, valoraron como buena la gestión y la planificación del Centro Escolar, 44% la calificó como regular y 40% evaluaron como mala la gestión.

Los docente miembros de las Comunidades Educativas, manifiestan que las funciones del director escolar y la participación ciudadana en torno al Proyecto Educativo de Centro (PEC) (PEC), se evalúa como regular y mala, por lo que esta vinculación de factores se resumen en que no existe una planificación y gestión eficiente. Los docentes son los actores y ejecutores del Proyecto Educativo en el aula, pero la evaluación dada no refleja que exista una articulación y reiteran que el tiempo dedicado en las reuniones de Comunidad Educativa a los problemas académicos es malo, por lo que el carácter pedagógico del Proyecto Educativo de Centro (PEC) no está en la prioridad de la gestión del Proyecto Educativo de Centro (PEC) según éstos.

**Grupo N°3.** Percepción de los Padres de Familia: los padres de familia califican y ponderan la gestión y planificación del Centro Escolar como buena en un 34%, como regular con un 46%, y como mala con un 20%. La perspectiva de los padres de familia es que el Proyecto Educativo de Centro (PEC) si ha modificado el funcionamiento de la Escuela, al igual que les ha permitido una mayor participación dentro de las decisiones del Centro Escolar, al igual que otros miembros de la Comunidad Educativa coinciden en que la

reuniones de la Comunidad Educativa no dedica tiempo necesario a los temas académicos.

**Grupo N°4.** Percepción de los Estudiantes: al referirnos al rol del estudiante en las Comunidades Educativas, éste es el actor más relevante del Centro Escolar, la apreciación de ellos con respecto al Proyecto Educativo de Centro (PEC) (PEC) es que la gestión y la planificación del Centro Escolar es buena en un 32% es regular en un 38%, y malo en un 30%.

Pero, además la evaluación de los estudiantes en el aspecto académico es que las reuniones sobre estos temas es mala, es relevante señalar que el grado de influencia de la Comunidad Educativa en los temas académicos no es de prioridad, evalúan como negativa la actuación del líder pedagógico o Director del Centro Escolar y no ven la participación ciudadana como proactiva dentro del entorno escolar.

**Grupo N°5.** Percepción de la Sociedad Civil: la sociedad civil está en el espacio del entorno del Centro Escolar y su mirada es para fortalecer e integrar la Escuela a la comunidad en general, la actuación evaluada por los demás miembros de la Comunidad Educativa de este actor es que es débil en su participación.

Por otro lado los miembros de la sociedad civil califican la gestión educativa como mala en un 41%, regular en un 33%, buena en un 25%, coinciden que las reuniones de Comunidad Educativa no se enfocan en los temas académicos, por lo que el rol de Comunidad Educativa no es eficiente.

Es relevante señalar que todos los miembros de las Comunidades Educativas coinciden en que no se ofrece el espacio de tiempo suficiente para los asuntos académicos en las reuniones de Comunidad Educativa.

**Tabla N° 2.** Evaluación por percepción de la Gestión del Proyecto Educativo de Centro (PEC) por los Miembros de la Comunidad Educativa.

N°	MIEMBRO DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	BUENA	REGULAR	MALA	TOTAL
1	Director de Centro Escolar	49%	40%	11%	100%
2	Docentes	16%	44%	40%	100%
3	Padres de Familia	34%	46%	20%	100%
4	Estudiantes	32%	38%	30%	100%
5	Sociedad Civil	25%	33%	41%	100%

Fuente: Delgado-Denham 2019

**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EDUCATIVOS DE CENTRO (PEC) QUE EJECUTAN LOS LÍDERES PEDAGÓGICOS.**

Los resultados de la aplicación del instrumento del cuestionario estandarizado construido en los elementos conceptuales del Proyecto Educativo de Centro (PEC), para esta investigación, para evidenciar el enfoque cuantitativo, son los siguientes, que se subdividen en tres ámbitos, el primer ámbito es el Pedagógico que se

construye por las Gestiones de Alcance, Tiempo y Costo, el segundo ámbito es Estructura Organizacional y Funcional que lo construye las Gestiones de Recursos Humanos y Adquisición, el tercer ámbito es el ámbito Institucional que lo construye la Gestión de Riesgo, Calidad y Comunicación e Información, el cuestionario lo resolvieron los líderes pedagógicos del Centro Escolar y de la Comunidad Educativa, las preguntas se desarrollan en orden secuencial sin identificar el tipo de gestión y que posteriormente se contrastaron contra la matriz

de datos o respuestas bases, el Director del Centro Educativo seleccionó de cada pregunta una de las tres respuestas, la más apta según su criterio, las respuesta estuvieron identificadas con letras mayúsculas (A-B-C).

La evaluación de cada gestión debe ser aceptable cuando se alcanza un 70%, es decir, 56 puntos de respuestas mínimas aceptables por gestión.

En lo concerniente al Ámbito Pedagógico, conformado por alcance, tiempo y costo, los resultados fueron:

**1-Gestión de Alcance:** la gestión de alcance del Proyecto Educativo de Centro (PEC) tiene entre otros factores medir el logro de los indicadores académicos de los estudiantes por aula, lograr disminución de desertores, disminución de repitencias y desarrollo de competencias básicas.

Al igual que cada Centro Escolar tiene definido su alcance por el nivel académico que imparte y capacidad de matrícula en función de su cantidad de aulas y de docentes, en la gestión de alcance se obtuvo un 72.5% de respuesta correctas seleccionadas por los diez (10) directores, por lo que se considera aceptable, pero debe tener un plan de mejoras para que los directores logren calidad y eficiencia en los servicios que ofrece el Centro Escolar.

**2-Gestión de Tiempo:** el 51.25% de las respuesta correcta seleccionadas por los directores con respecto a ésta, pero hay problemas conceptuales, ya que los directores no seleccionaron el horario de clases como el tipo más común de ejecutar el tiempo en un proyecto pedagógico, al igual que no se correlacionan los planes plurianuales entre las mallas curriculares y el tiempo necesario para desarrollar los planes académicos, en la evaluación cuantitativa de la gestión de tiempo cuya puntuación es negativa se requiere fortalecer la relevancia de la parametrización del proyecto ya que el tiempo

es un elemento vital para la eficiencia de los resultados.

**3- Gestión de Costos:** todo proyecto requiere alcance, tiempo y costo para medir su efectividad en los proyectos educativos no es el factor más relevante, pero sin colateral para lograr los resultados estimados.

El 72.5% de las respuestas correctas seleccionadas por los directores, en tema de gestión de costos, conocen gerencialmente un presupuesto desglosado por actividad permite calcular el costo por actividad, y estratégicamente desarrollar un modelo de planificación presupuestaria por resultados, además de que identificaron las fuentes más comunes de financiamiento del presupuesto escolar, los cuales son: Fondo de Calidad y Equidad de la Educación (FECE), Depósito a la Orden y Fondo Agropecuario, pero si se requiere de jornadas de capacitación en este tema para mejorar la gestión de costos que realizan los directores del Centro Escolar.

Por otro lado, en el Ámbito Estructura Organizativa y Funcional, que lo conforma la gestión de recursos humanos y de adquisición, los resultados fueron:

**4-Gestión de Recursos Humanos:** el 62,5% de la respuesta correcta seleccionada en esta gestión de recursos humanos, identificaron los elementos básicos de la misma, como la organización escolar, los planes de mitigación por circunstancia fuera del dominio del Director del Centro Escolar, como licencias por gravidez, fallecimiento y otros.

La calificación de la gestión de recursos humanos es no aceptable, por lo que es un factor negativo cuando en educación la calidad inicia con la estabilidad y disponibilidad del recurso humano al igual que se carece de programas de capacitación continua para docentes, administrativos así como padres de familia, el

sistemas gestión de recursos humanos a nivel educativo es centralizado y burocrático más del 90% de los directores dieron esta calificación al sistema.

**5-Gestión de Adquisición:** esta gestión está de adquisición está vinculada a procesos gerenciales tangibles dentro del Centro Escolar que facilitan la ejecución del proyecto pedagógico, como lo es adquisición de materiales, mobiliarios, infraestructura escolar inclusive contratación de recurso humano, pero la gestión de adquisición conlleva procesos legales y administrativos como: requisición, cotización, compras y pago que están inmersos en la Ley N°22 de Contrataciones Públicas de la República de Panamá, lo que conlleva a un trámite burocrático y extenso, en la selección de respuesta correctas para esta gestión se obtuvo un 56.25% de aciertos, lo que indica de forma cuantitativa que los directores de centro desconocen la tramitología efectiva para hacer adquisiciones para el Centro Escolar.

Por otro último, en el Ámbito Institucional, conformado por las gestiones de riesgo, calidad y conocimiento y comunicación, los resultados fueron:

**6-Gestión de Riesgo:** el desconocimiento es el sinónimo de incertidumbre, en la metodología de proyectos, el ejecutar un proyecto que no responda a lo planificado es conceptualizar dos (2) escenarios, el primero haber construido el proyecto o planificarlo con información que carece de certeza o fiabilidad. El segundo escenario es construir la planificación sin tener el conocimiento de ordenar los procesos para obtener una planificación que se pueda gestionar hacia logros medibles con impactos positivos a los actores.

En el aspecto de gestión riesgos, el 56.25% de las respuestas correctas seleccionadas por los directores, manifiesta que el ampliar la cobertura académica o la infraestructura,

sin realizar diagnósticos del Centro Escolar, aplicar lecciones aprendidas para tomar decisiones sin estudios previos es utilizar la institución al máximo, elemento que eleva el riesgo de no tener una eficiencia del Proyecto Educativo, la gestión de riesgo es para mitigar la incertidumbre en todo proyecto, la calificación de esta gestión en este grupo de directores no es aceptable, pero si hay que evidenciar que el modelo de análisis FODA se realiza muy a menudo como diagnóstico situacional en los Centros Escolares, pero no se ha vinculado al Proyecto Educativo de Centro (PEC), por lo que esta evaluación cuantitativa sugiere que se debe instaurar la cultura de gestión de proyecto a los líderes de las Comunidades Educativas.

**7-Gestión de Calidad:** entre las herramientas operativas para poder gestionar con proactividad en toda organización y lograr metas e indicadores es por medio de los procesos definidos y estandarizados que permite establecer el concepto de calidad, la carencia de los procesos propicia la toma de decisiones de forma subjetiva y personal, en el Sistema Educativo desde el Aula hasta el Centro Escolar y el Centro Escolar vinculado con la Supervisión Regional y Nacional, la articulación de los procesos permitirá interactuar en todos los niveles operativos, académicos y administrativos, con resultados medibles, solo el 61.25% de las respuestas fueron correctas, pero no es aceptable la evaluación de esta gestión.

Los directores conocen la responsabilidad y la relevancia de tener procesos establecidos, es muy apreciable mencionar que la metodología de procesos, para los directores del Ministerio de Educación está plasmada en los resueltos y decretos ministeriales, confusión de términos entre normativa legal y procesos ya que no se evidencian reglamentaciones.

El promover educación inclusiva, equitativa con calidad debe ser el objetivo general del Proyecto

Educativo de Centro (PEC), pero el esquema programático de los Proyectos Educativos no es de carácter pedagógico, por lo que cada Director y la Comunidad Educativa construye el objetivo general sin priorizar la misión universal de los Centros Educativos, es relevante destacar que ninguno de los diez (10) directores seleccionó la respuesta de cuál es el objetivo general del PEC.

Estratégicamente para gestionar calidad en educación se debe partir de planes de mejora homogéneos que se caractericen por Centro Escolar.

**8-Gestión del Conocimiento y Comunicación:** articular un proyecto, para que trascienda de lo teórico a lo práctico depende de acciones claves como lo son: comunicación, conocimiento, monitoreo y evaluación, en síntesis la gestión de conocimiento e información es un componente que debe ser establecido y fortalecido en todos los niveles operativos del Sistema Educativo Panameño, fundamentalmente en el sector público ya que se encuentra en un punto crítico a nivel del desarrollo de las actividades de los Centros Escolares, pues la gestión de comunicación es el pilar fundamental de la

institucionalidad de todo sistema.

En la evaluación de esta gestión se sumó el 50% de aciertos por parte de los directores por lo que los siguientes elementos interactivos no fueron identificados por la mayoría de los directores, como puntos focales para desarrollar una gestión de conocimiento e información eficaz y prioritaria, para lograr que tanto el espacio de la planificación como el de la gestión sean eficientes, estos se deben implantar y mejorar en los Centros Escolares:

Comunicación formal.

Matriz estructurada de comunicación con el objetivo de informar, sensibilizar y educar.

Barreras de comunicación.

Establecer un sistema de monitoreo y evaluación por resultados.

Gestionar conocimiento e información a los tomadores de decisión.

No se debe confundir esta gestión de comunicación e información con la implementación de equipos tecnológicos, recordemos que el Proyecto Educativo de Centro (PEC) logra sus indicadores de éxito con la integración de la Comunidad Educativa comunicada e informada de los avances del Centro Escolar desde la gestión de la planificación y la ponderación de hacer correctivos a dicha planificación.

Tabla N° 3. Resultados obtenidos por gestión y sub-gestión.

Ámbitos	Sub Ámbitos-Gestiones	Puntaje Obtenido sobre 80 (c/g)	Puntos Esperados	Ponderación 100 Puntos máximo	Valoración
1. PEDAGOGICO	1. ALCANCE	58	56	72.50	Aceptable
	2. TIEMPO	41	56	51.25	No Aceptable
	3. COSTO	58	56	72.50	Aceptable
	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>157</b>	<b>168</b>	<b>65.41</b>	<b>No aceptable</b>
2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL	4. RECURSOS HUMANOS	50	56	62.50	No Aceptable
	5. ADQUISICIÓN	45	56	56.25	No Aceptable
	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>112</b>	<b>59.37</b>	<b>No Aceptable</b>
3. INSTITUCIONAL	6. RIESGO	45	56	56.25	No Aceptable
	7. CALIDAD	49	56	61.25	No Aceptable
	8. CONOCIMIENTO Y COMUNICACIÓN	40	56	50.00	No Aceptable
	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>168</b>	<b>55.83</b>	<b>No Aceptable</b>
<b>TOTAL</b>		<b>386</b>	<b>448</b>	<b>60.31%</b>	<b>NO Aceptable</b>

**Fuente:** Delgado-Denham 2019.

La ponderación de cada ámbito (Gestión de Proyectos) para ser aceptable debe ser mayor de 70%, en el cuadro se observa los resultados totales aplicados a la gestión del proyectos educativo que solo dos (2) Gestiones están en un nivel aceptable y de mejoras, estas son la gestión de alcance y la gestión de costos que son elementos del Ámbito Pedagógico.

Las restantes evaluaciones de gestión (recursos humanos, adquisición, riesgo, calidad, conocimiento y comunicación) están por debajo de los rangos aceptables, es decir, por debajo del 70%. Es de suma relevancia observar en los resultados obtenidos que la gestión de conocimiento y comunicación que la ponderación es de 50% por lo que es un indicador de que el éxito o desacierto de la gestión de la planificación depende de la gestión del conocimiento, a nivel

educativo es un principio fundamental transmitir conocimiento, vemos aquí que están por debajo del 70%. Sin embargo el modelo de gestión de proyectos evalúa de forma holística las gestiones, en este momento en que se evaluó la gestión que desarrollan y conocen estos diez (10) directores, como líderes pedagógicos de cada escuela, la sumatoria de la evaluación de las ocho (8) gestiones es del 386 puntos de 640 puntos lo que representa 60.31% rango no aceptable de gestión de la planificación del Proyecto Educativo que no rebasó los 448 puntos, que es el 70%.

## CONCLUSIONES

La característica actual del Proyecto Educativo de Centro (PEC) de la Región Educativa de Panamá Este de la República

de Panamá, es que es un documento que no está articulado dentro del entorno educativo de la forma como se ha conceptualizado, su objetivo fundamental es el de: “Evitar la improvisación e implementar la Planificación del Centro Escolar”.

Cada Centro Escolar elabora su Proyecto Educativo de Centro (PEC), pero las autoridades regionales desconocen cómo se articula el Plan Estratégico Nacional Quinquenal de Educación con el Plan Regional de Educación, esto denota la falta de procesos de planificación y de gestión en el Sistema Educativo de Panamá.

Los miembros de las Comunidades Educativas conocen que son los entes responsables de la planificación del Centro Escolar, la forma procedimental la desconocen, ya que el aprendizaje del tema lo indican que lo han aprendido de varias fuentes de información sumado a que desconocen que ellos deben intervenir en la gestión de lo planificado en ayuda al líder pedagógico de Centro Escolar. En cuanto a la evaluación cualitativa del Proyecto Educativo de Centro (PEC) y su gestión en los Centros Escolares seleccionados de la Región Educativa de Panamá Este, los miembros dieron una evaluación dependiendo del grado de satisfacción obtenido, pero si reiteran que no se da el espacio necesario a los temas académicos, razón de ser del Proyecto Educativo de Centro (PEC).

No existe documentación histórica de la evaluación de la gestión de los Proyectos Educativos de Centro (PEC), ni instrumentos de evaluación de gestión, por lo que para establecer una línea base se construyó un modelo de evaluación de ocho (8) gestiones más comúnmente utilizados (alcance, costo, tiempo, recursos humanos, adquisición, riesgo, calidad, y conocimiento y comunicación).

En la evaluación de la gestión aplicada a los líderes pedagógicos de los diez (10)

Centros Escolares de la Región Educativa seleccionada, la ponderación obtenida es no aceptable, ya que no rebasó el 70% como valor aceptable de la evaluación.

## RECOMENDACIONES

Implementar en el Sector Educativo un modelo de gestión del conocimiento y comunicación estratégicamente coordinado con todas las Instituciones Educativas de Panamá, para modelar un plan de capacitación continua pertinente dirigido a personal docente, administrativo, participación ciudadana, para gestionar el aprendizaje dentro de la organización educativa en todos sus niveles, por lo que se sugiere que el regente del Sistema Educativo Panameño, el Ministerio de Educación, lo implemente de manera prioritaria.

Establecer en los programas de capacitación docente, que se ofrece en cada periodo de receso académico, seminarios de gestión de proyectos de forma multidisciplinaria.

Se debe fortalecer la institucionalidad de la planificación integral y holística, ya que una de las falencias del Sector Educativo, son las herramientas de planificación, gestión, monitoreo, seguimiento y control de procesos.

Fortalecer el recurso humano de planificación del Sector Educativo a nivel multidisciplinario, saliendo del espacio de programación de presupuesto.

Con los compromisos internacionales asumido por Panamá en la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se sugiere que los países miembros utilicen la metodología de Proyección, para el logro de los objetivos en especial el ODS-4 Educación con Calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, Rafael Sáenz (2016). «Teoría de la Educación: Conocimiento de la Educación, Investigación y Disciplina Académica.» Revista Virtual Redipe 8 Carrillo M., Luis y Jenny P. Gutiérrez L. «A Propósito de los Modelos de Madurez de Gestión del Conocimiento.» Revista de la Facultad de las Ciencias Económicas (2017): 18. 20.
- Del Valle, María I. y Griselda Amuchastegui (2017) Reconstruir Sin Ladrillos. Guía. UNESCO. Santiago - Chile,.
- Felcman, Isidoro y Gustavo Blutman. (2018): «la Planificación Estratégica, Conceptos e Instrumentos para Nuevos Modelos de Gestión Pública.» Revista Perspectivas de Políticas Públicas 7.14 32.
- García C., Fernando, Saúl Juárez H. y Lorenzo Salgado G. (2018): «Gestión Escolar y Calidad Educativa.» Revista Cubana de Educación Superior 27.2 11.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. Ed. S.A. de C.V. Interamericana Editores. 6ta. Edición. México: McGraw Hill, 2014.
- Martínez B., Jaume (2019) «John Dewey (a propósito de “la fiesta de la democracia”).» El Diario de la Educación. FUNDACIÓN PERIODISMO PLURAL.
- MEDUCA. «Decreto Ejecutivo N° 878 de 27/09/2016.» Norma Legal. Ed. Gaceta Oficial de Panamá.
- . Manual de Proyecto Educativo de Centro. Documento / Manual de Referencia. Ministerio de Educación. Panamá, 2007.
- Olivera V., María G.(2015) «La Calidad de la Educación. Reformas Educativas y Control Social en América Latina.» Revista Redalyc 60-31.
- PNUD y MEDUCA (2017) «Compromiso Nacional por la Educación.» Documento Oficial. Panamá: Novo Art., S.A., 128.
- Rego A., Laura, Eva M. Barreira S. y Antonio F. Real S. (2017) «la Participación en la Planificación Territorial de la Formación Profesional del Sistema Educativo: La Percepción de los Agentes Sociales.» Revista Educar 2017 53/2 19.
- Rodríguez G., David y Joaquín Gairín S. «Innovación, Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento en las Instituciones Educativas.» Revista Educación 24.46 (2015): 17.
- Rodríguez, Luis (2015) «Jhon Dewey y sus Aportaciones a la Educación.» Revista Acta Educativa. 5. 17.
- UNESCO. (2016). Integración del ODES 4. Educación 2030 en la Formación de Políticas y Planteamiento para todo el Sector: Lineamientos Técnicos para la UNESCO fuera de la Sede. Documento de Reunión. Paris - Francia.