

Diseño de proyectos de innovación educativa



CAPÍTULO 9

Desarrollo del proyecto

Instituto Internacional de Investigación
de Tecnología Educativa

Desarrollo del proyecto

TEMAS Y SUBTEMAS

- 9.1 Fases y actividades para el desarrollo del proyecto
- 9.2 Fase preliminar del diseño del proyecto
 - 9.2.1 Enunciado del problema
 - 9.2.2 Las correspondencias
 - 9.2.3 El esquema de la propuesta
- 9.3 La propuesta
 - 9.3.1 La introducción
 - 9.3.2 El estudio del problema
 - 9.3.3 Los resultados anticipados e instrumentos de evaluación
 - 9.3.4 La estrategia de solución
 - 9.3.5 Los resultados
- 9.4 La etapa del plan de acción
 - 9.4.1 Culminación del diseño del proyecto
 - 9.4.2 Actividades para el diseño del proyecto

OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo, el participante será capaz de:

- Definir el problema para un proyecto de intervención educativa, de acuerdo con los criterios enunciados en el texto.
- Planear el esquema para un proyecto de intervención educativa.
- Diseñar la propuesta de un proyecto innovador de intervención educativa.

CONCEPTOS CLAVE

- Escenario
- Esquema de la propuesta
- Evidencia
- Propuesta

La elaboración de un proyecto de innovación educativa es un componente del programa de la maestría y es una parte importante de sus estudios. Se espera que usted maneje un problema sustantivo, que se encuentre más allá de las responsabilidades habituales de su trabajo, que se relacione con algún aspecto susceptible de ser innovado y que sea significativo en el contexto de su institución.

Podrá, como parte de este proceso, por ejemplo, crear productos tales como cursos y programas u otros materiales instruccionales, pero es necesario que instrumente el uso de los materiales como parte de la estrategia de solución y, además, que evalúe el éxito de dicha implementación, basándose en resultados medibles. Este aspecto le permitirá la oportunidad de lograr las destrezas necesarias para solucionar problemas y tomar un rol activo e importante de liderazgo, en situaciones que se relacionan con su sitio de trabajo.

Los temas revisados, desde la conceptualización de lo que es la innovación hasta las especificaciones de la intervención en el capítulo anterior, son el sustento conceptual y metodológico para poder afrontar esta tarea.

En este capítulo se presenta la estructura formal del documento del proyecto, que por lo general es necesario presentar para que un proyecto pueda ser conocido y entendido por quienes en un momento determinado, pueden aprobarlo y facilitar que se lleve a cabo. También se proporcionan algunas recomendaciones prácticas para su estructuración.

Se espera que esta última fase del curso sea una experiencia preponderantemente práctica, que resulte pertinente a su realidad y significativa en su desarrollo profesional. Adicionalmente, se espera que use la información obtenida en las otras asignaturas o áreas de estudio.

9.1 FASES Y ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

El proceso de diseño e implantación de un proyecto requiere, a grandes rasgos, la realización de las siguientes actividades:

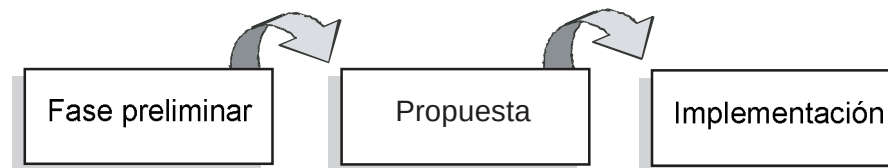
- Identificar un problema que exista en su sitio de trabajo.
- Determinar las evidencias y causas del problema.
- Investigar en la literatura problemas similares y evaluar los enfoques, estrategias y resultados obtenidos para solucionarlos.
- Proponer un plan para resolverlo, con apoyo de soluciones identificadas en la literatura.
- Instrumentar la solución.
- Evaluar la efectividad de la solución.

Los componentes del proceso que se deberá diseñar son:

Fase preliminar. Es la primera del proceso e incluye la identificación del problema, la revisión bibliográfica, la preparación de los componentes que guardan correspondencia y el desarrollo de un esquema que servirá de base para la propuesta.

La propuesta. Se presenta, por lo general, en un documento de cinco secciones. Su propósito es indicar el problema identificado y su análisis, los resultados esperados y las soluciones planificadas. Describirá el escenario y los antecedentes del problema. En ella se detallará lo que hará durante la etapa de implementación en lo referente a las estrategias para la solución del problema y cómo decidirá si sus esfuerzos tienen éxito. A través del estudio de las fuentes bibliográficas unirá su esfuerzo al de otros que también han realizado investigaciones o llevado a cabo cambios en el mismo campo de estudio.

La implementación. Requiere que usted actúe. Una vez que la propuesta es aprobada, el plan se pondrá en acción siguiendo todos los pasos señalados. Debe resultar en la obtención de los resultados que fueron previstos. Para evaluar el desempeño del proyecto se deberán recoger datos que, a través de su análisis, podrán indicar si se ha tenido éxito en cada etapa de los resultados que se anticiparon. En esta fase, asumirá un rol de liderazgo dentro de ese escenario, en la medida que resuelva el problema identificado.



9.2 FASE PRELIMINAR DEL DISEÑO DEL PROYECTO

9.2.1 Enunciado del problema

En los primeros capítulos se describieron los tipos de problemas y algunas estrategias para identificarlos. En este capítulo su tarea será investigar problemas en su sitio de trabajo y discutir posibilidades de alternativas de solución. También será conveniente revisar la literatura relacionada para aclarar y afirmar sus ideas que, posiblemente, lo lleven a considerar nuevas vías. No es fácil desarrollar el enunciado de un problema que sea claro y esté bien sustentado.

Como vimos previamente, con mucha frecuencia empezamos por las soluciones y después buscamos el problema que queremos resolver. Sólo algunas veces identificamos algo que es verdaderamente la causa de un problema más básico. Ante esta situación es conveniente preguntarse, “¿y entonces qué?” Si queremos tener el enunciado de

El problema proporciona el foco del estudio. Consiste en una descripción y discusión lógica de la situación, idea, concepto o teoría y provee un marco de referencia para el propósito del mismo.



León, O. y Montero, I., *Diseño de investigaciones*, McGraw-Hill, Madrid, 1997.

un problema tiene que haber una consecuencia. Por ejemplo, “Los profesores no usan computadoras,” no es el enunciado aceptable de un problema. Pregúntese, “¿y entonces qué?” ¿cuáles son las consecuencias de que los profesores no usen las computadoras? ¿qué es lo que no está pasando y debería estar pasando? Esto lo llevará a acercarse a un enunciado del problema, claro y sólido.

Es muy difícil tener el enunciado de un problema con el que se pueda trabajar sin que haya un grupo de personas que sufra o sea afectado por él. Por ejemplo, el hecho de que los profesores no usen las computadoras ¿es problema para ellos? Probablemente no. Si ellos quisieran usarlas y el hecho de que no las estén usando les causa problemas, lo más probable es que en algún momento empiecen a usarlas. La situación pudiese ser un problema para los estudiantes porque: “Los estudiantes están enfrentando dificultades para integrar información actualizada en sus tareas”. Esto puede ser un problema también para los administradores, porque la distribución de la información es lenta e inmanejable. Si usted toma uno de estos problemas y analiza las causas de la dificultad para integrar información actualizada, es posible que encuentre muchas. Estas causas, no el problema, dirigirán a la búsqueda de estrategias de solución (León y Montero, 1997).

Cuando usted considere un problema, piense “¿cuál es la situación?” y “¿cuál parece ser el problema?” Luego pregúntese “¿y entonces qué? Pregúnteselo una y otra vez, “¿quién tiene el problema?” En este punto estará cerca del enunciado.

Hoja de trabajo para el enunciado del problema

La respuesta cuidadosa para la definición del problema en el siguiente cuestionario le ayudará a generar ideas. *El enunciado del problema* proporciona un marco de referencia adecuado para la estructuración del proyecto.

1. a) Describa la situación que necesita ser mejorada. (¿Qué es lo que está mal?, ¿qué es lo que está pasando y qué no debería estar pasando, o qué es lo que no está pasando y debería estar pasando?)

b) ¿Quién tiene el problema o es afectado por el problema? (no quién lo ha causado.)

c) Brevemente enunciado, el problema es...

2. ¿Cómo sabe que verdaderamente hay un problema? (¿qué pruebas tiene de que verdaderamente existe?, ¿qué evidencia está disponible para confirmarlo?)

3. Si el problema fuese resuelto, ¿cuál sería el estado de bienestar? (¿c ómo le gustaría a usted que estuvieran las cosas?, ¿cuál es su visión?) Todavía no debe sugerirse ninguna solución.

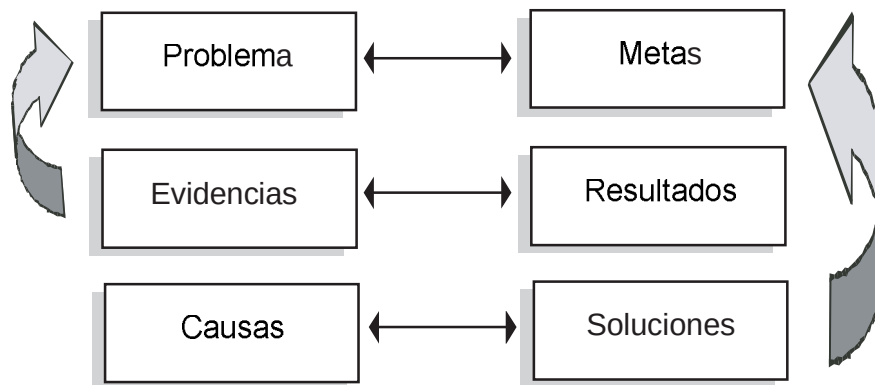
9.2.2. Las correspondencias

Después de haber establecido el enunciado del problema, pero antes de empezar a desarrollar el esquema de la propuesta, es necesario elaborar un resumen de todos los componentes que irán en la presentación, análisis, solución y evaluación del problema en el escenario en donde se pretende implementar el proyecto. A este paso se le ha llamado “Identificación de correspondencias” porque tiene que haber correspondencia entre todos los componentes, si queremos que el proyecto funcione correctamente (Bakeman y Gottman, 1989).



Bakeman, R. y Gottman, J.M., *Observación de la interacción: introducción al análisis secuencial*, Morata, Madrid, 1989.

Los componentes que deben guardar correspondencia se presentan en la siguiente tabla:



La correspondencia ocurre en forma **horizontal**: el problema guarda correspondencia con la meta; la evidencia con los resultados y la causa con las soluciones. Además, existe una **relación vertical** que sirve de apoyo. La evidencia muestra que el problema existe. Por otro lado, vemos en la tabla que los resultados muestran cómo se alcanzará la meta y las soluciones proporcionan el método mediante el cual se resolverá el problema para alcanzar la meta.

Correspondencia entre el problema y las metas

Al observar el primer par de componentes, el problema y la meta, ya se tiene el enunciado del problema. La meta será la rectificación del problema que se identificó originalmente. Algunos consideran que la meta es el otro lado, o sea la parte opuesta del problema. Por ejemplo, si el problema es que los empleados están inconformes, la meta será que estén conformes. Ésta es su visión de cómo se verá la situación cuando el problema sea resuelto, después de establecer su estrategia de solución. El enunciado de la meta debe ser tan

simple y preciso como el enunciado del problema. No incluye nada más. Algunas veces, a medida que se trabaja con la correspondencia de los componentes, se encontrará que el enunciado no refleja con exactitud cuál es el problema, y podrá encontrar que se está moviendo hacia atrás en el eslabón de la cadena del “¿y entonces qué?”. Si éste es el caso, es importante documentarse en la literatura sobre el tema y discutirlo con los colegas. Muchas veces el enunciado puede ser modificado para especificar el problema con más exactitud. No obstante, la mayor parte del estudio que ha realizado hasta ese punto será aprovechable y el esquema de la propuesta fluirá.

Correspondencia entre la evidencia y los resultados

El siguiente par de componentes que debe guardar correspondencia son la evidencia y los resultados. La evidencia es la documentación que demuestra que el problema existe en su escenario. Los datos son informaciones de hechos específicos obtenidos en el diagnóstico de necesidades y en los análisis previos, que pueden ser utilizados como base para el razonamiento. Por lo tanto, usted podrá utilizar datos como calificaciones de exámenes, informes, archivos, respuestas a cuestionarios y entrevistas u observaciones, para proporcionar evidencias de la existencia del problema. Deberá tener por lo menos tres tipos de datos, tales como cuestionarios, entrevistas e información de archivos. Por lo menos uno de los tipos de datos será de los denominados duros. Se entiende por datos duros algo que no solamente puede ser contado, sino que no depende de una interpretación subjetiva. Por ejemplo, los resultados de exámenes proporcionan datos duros. La siguiente lista aporta una variedad de instrumentos para la obtención y registro de datos potenciales (Shaugnessy y Zechmeister, 1997).



Shaugnessy, J. J. y Zechmeister, E. B., *Research methods in psychology*, McGraw-Hill, New York, 1997.

Instrumentos:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Registros anecdóticos.
- Observaciones estructuradas.
- Archivos.
- Puntajes de pruebas.
- Opinión de expertos.

1. Cuestionarios. Son instrumentos que presentan a una persona información escrita y que requieren una respuesta escrita, tal como marcar con una “x”, encerrar en un círculo, escribir una palabra, una oración o varias.

2. Entrevistas. Se trata de reuniones cara a cara entre dos o más personas, en las que el entrevistado responde preguntas que le hace el entrevistador. Las preguntas podrán ser preparadas como cuestionarios informales.

3. Registros anecdóticos. Son narraciones con descripción de actividades, observaciones, experiencias y sentimientos escritos en un periodo determinado. Las mismas pueden haber sido escritas por usted o por otra persona.

4. Observaciones estructuradas. Aquí un observador dedica su atención, en un periodo determinado, a observar y documentar sistemáticamente el comportamiento de un individuo o de un grupo, en el escenario. El criterio o guía para llevar a cabo las observaciones debe estar relacionado con el tema del proyecto.

5. **Archivos.** Se refiere a información rutinaria que normalmente se mantiene en la institución. Por ejemplo:

- Registros de inscripciones.
- Informes de reuniones.
- Resoluciones del Consejo Directivo.
- Registros de asistencia.
- Manuales de políticas y procedimientos.
- Registro de permisos.
- Informes de profesores.
- Planes operativos.
- Artículos de periódicos.
- Archivo de asesorías.
- Comunicaciones y memoranda.
- Informes de presupuestos.

6. **Puntajes de pruebas.** Puede tratarse de pruebas estandarizadas, generalmente requeridas por las escuelas; estar hechas por profesores o agencias especializadas; ser pruebas para medir las calificaciones necesarias para un empleo o para ser promovido. Estos tipos de pruebas suelen ser utilizadas para llevar a cabo mediciones antes y después de una intervención.

7. **Opinión de expertos.** Colegas y especialistas que son entrevistados o escuchados en conferencias y reuniones, proporcionarán una variedad de posibles soluciones a ser consideradas.

En la correspondencia de componentes simplemente se enuncia la evidencia, pero en el esquema y en la propuesta deberá explicar cómo la obtuvo y evaluó. La **evidencia** es extremadamente importante para personalizar la propuesta. Esto es lo que *comprueba que el problema existe en su escenario*, tal como usted lo ha expresado. Como la meta era lo opuesto o la otra cara del enunciado del problema, los resultados son, de muchas formas, lo opuesto a la evidencia. Así, la evidencia *probó que había un problema*. Los resultados deberán comprobar que después de su intervención las cosas han cambiado.

Los resultados tienen que estar relacionados con la evidencia y a pesar de que no es necesario tener una para cada enunciado de resultados, todas las piezas de la evidencia tienen que estar apoyadas en términos de algo que usted medirá al final del proyecto. Tendrá que alcanzar *resultados específicos y medibles*, y deberá enunciar el grado de cambio que espera como resultado del proyecto.

Por ejemplo, si una pieza de evidencia del problema era que nueve de cada 15 empleados no habían enviado ningún mensaje a través del correo electrónico desde que se instaló la red, el resultado puede ser que 12 de cada 15 empleados manden mensajes electrónicos diariamente, medidos por el administrador del sistema. Los resultados deben indicar el número de participantes que exhiben esa conducta. Por ejemplo, en el caso en que diez de cada 20 profesores usen la red para enviar mensajes, se puede esperar que alcancen los

Problema → Evidencias.

Evidencias → Resultados
específicos
y medibles

resultados 20 de 20. Si esperara solamente que 12 de 20 alcancen los resultados, se cuestionará que haya expectativas tan bajas. Tome en cuenta que, a menos que haya 100 participantes o más, tendrá que utilizar números absolutos, no porcentajes. No podrá decir 50 por ciento de los profesores, si éstos son solamente 20. La próxima etapa de los resultados define la conducta que va a ser medida. La tecnología se presta mucho para lograr resultados basados en productos, por lo que la mejora en el rendimiento puede ser medida. Deberá observar detenidamente las conductas que van a ser evaluadas en términos del tiempo que tiene para hacerlo. Los resultados cualitativos deben utilizarse cautelosamente, ya que la autoevaluación no es precisamente la más exacta de las medidas.

El componente final de un resultado es la **herramienta de medición**. Ésta incluye listas de cotejo, encuestas pre y post y registros de asistencia. En resumen, debe tener resultados específicos que incluyan lo siguiente:

- El grupo de estudio.
- El cambio esperado al final de la implementación.
- El estándar de logro que se anticipa.
- El método de evaluación que utilizará para medir los cambios que ocurran.

A pesar de que puede utilizar cuestionarios u observaciones, como en la sección de evidencia, deberá tener por lo menos una medida que proporcione datos cuantitativos, en vez de cualitativos, que indiquen si hubo o no cambios. Los resultados son cosas que se observan o miden, pero ellos no dependen de las soluciones; las estrategias de soluciones no deberán mencionarse en esta sección.

Correspondencia entre las causas y las soluciones

El último par de componentes que debe guardar correspondencia son las causas y las soluciones. **Las causas son las determinantes del problema.** ¿Cómo identifica lo que puede haber causado el problema? Hay varias vías que proporcionan luces al respecto. Una, por supuesto, es el propio razonamiento y juicio profesional. Cuando piensa con atención en el problema, probablemente podrá sugerir algunas causas. Una segunda fuente para entender las causas es la discusión con otras personas en su escenario de trabajo, y una fuente final, que tendrá que ser explorada en su totalidad, es la literatura existente, pues es seguro que otras personas habrán estudiado la misma área que usted está analizando. ¿Qué han encontrado ellos? Su problema no es único. ¿Cómo han resuelto otros problemas similares? Es muy importante examinar este asunto con cuidado, porque puede encontrar ideas sobre causas en la literatura que son nuevas. Estas ideas resultan particularmente importantes en problemas complejos, porque le proporcionan una visión más amplia del área y expanden el potencial para las soluciones. Además no deberá simplemente aceptar las causas que otros investigadores

proporcionan. Tendrá, por su parte, que analizar cuidadosamente, asegurándose de que las que se mencionan puedan ser aplicadas en forma razonable en su escenario. Mientras mejor se entiendan las causas potenciales del problema, mayores son las posibilidades de su solución.

Las estrategias de solución pueden surgir con apoyo en la revisión de la literatura. La propuesta de un proyecto no es una situación donde usted tiene una solución que está esperando por un problema para resolver. Involúcrese de lleno en la literatura para estudiar estrategias de solución de problemas que han sido utilizados por otros. Tómese tiempo para reflexionar sobre las estrategias que otras personas han empleado y parta de ideas ajenas para desarrollar las suyas. Alcanzará un nivel de creatividad óptimo, si se da *tiempo para descubrir* posibles soluciones a su problema, si *pospone los juicios* y se da *tiempo para reflexionar* antes de empezar el proceso de evaluación de ideas. Seguramente querrá encontrar una solución que sea nueva para usted y para su escenario y que a la vez tenga posibilidades de éxito. Por ejemplo, es probable que otro programa de entrenamiento no resuelva el problema del uso de las computadoras en el salón de clases por parte de los profesores, a menos que su técnica o contenido sean suficientemente diferentes para identificar las causas subyacentes que determinaron el fracaso de los programas o intentos anteriores. Sin embargo, para crear la correspondencia entre causas y soluciones, sólo se requiere hacer una lista de las estrategias de solución que espera utilizar. En este punto deberá tener el diagrama de correspondencia completo. Ya tiene el enunciado del problema con el que empezó y en correspondencia con él tiene la meta que desea alcanzar. El enunciado del problema será demostrado por la evidencia y entendido a través de las causas. Los resultados demostrarán si la meta ha sido alcanzada. Deberán ser expuestos claramente, indicando los tipos de medidas a ser usadas. Las estrategias de solución que usted haya desarrollado con base en la literatura y que deben estar claramente relacionadas con las causas del problema, deberán ser señaladas. Estas correspondencias le proporcionarán el fundamento para el resto del trabajo.

9.2.3 El esquema de la propuesta

El esquema es la guía o plan de trabajo para la propuesta. Esta etapa del proceso utiliza la información que se preparó, como los ladrillos en una barda, para definir lo que eventualmente será su propuesta. El enunciado del problema será la base, lo que permitirá armar el esquema con los diferentes componentes que guardan correspondencia entre sí, que han sido revisados. Puesto que el esquema prepara el terreno para la transición a la etapa de la propuesta, se le recomienda que lea la sección relacionada con la preparación, para que tenga una idea de la dirección en que usted está adelantando. El esquema es una descripción de los pasos que deberá seguir para probar la o las soluciones. Va a necesitar una especie de mapa, por lo que el calendario del plan servirá como una

En la búsqueda de soluciones creativas es importante:

- ⊙ Darse tiempo para la búsqueda.
 - ⊙ Postergar el juicio ante las ideas que surgen.
 - ⊙ Elaborar sobre las ideas propias y las de otros.
 - ⊙ Darse tiempo para reflexionar.
 - ⊙ Evaluar todas las ideas, hasta las que parezcan absurdas.
-

Al evaluar las ideas es recomendable identificar:

- ⊙ Ventajas.
- ⊙ Desventajas.

Y sugerir estrategias para enfrentar los obstáculos para ideas interesantes o valiosas.



Bell, J., *Doing your research project*, Open University Press, London, 1993.

guía que describe las actividades a realizar; determina cuándo se inician los diferentes componentes y será el faro que dará dirección durante la implementación. Se describe en qué punto ocurrirán los aspectos específicos de su solución, por cuánto tiempo aplicará las soluciones y cuándo recogerá los datos para evaluar los resultados (Bell, 1993).

Es crucial en esta etapa, examinar fechas de entrega y estructurar las actividades de acuerdo con estas fechas. Los pasos que conforman la preparación de un esquema son los siguientes:

- Recoger, si es necesario, más datos objetivos para apoyar el problema.
- Revisar la literatura relacionada con el problema seleccionado.
- Preparar el calendario del plan de lo que hará durante la implementación.
- Escribir el esquema.

La preparación de la correspondencia entre los diferentes elementos se permitirá identificar la evidencia del problema. Si se carece de suficientes datos objetivos, requerirá recoger más a través de un cuestionario. En caso de que usted haya sido quien desarrolló los instrumentos de medición, debe incluir una copia sin responder como un apéndice en el esquema. La revisión de la literatura es discutida más adelante en el inciso referido a la propuesta. El número de referencias que incluya dependerá de la cantidad de información disponible relacionada con su problema. A medida que vaya documentándose, preste atención a las citas de los autores y haga seguimiento a las referencias puesto que le podrán ser de utilidad. Cuando retome, una y otra vez la misma información, probablemente habrá finalizado la revisión de la literatura. Incluya las referencias al final del esquema, también todas las citas en la sección de revisión de la literatura (capítulos II y IV) del esquema.

Al escribir el esquema utilizará el contenido que desarrolló cuando se creó la correspondencia de los diferentes elementos, de tal manera que quien lo lea entienda lo que quiso hacer y por qué. Los requisitos del formato del esquema, utilizando oraciones cortas, le permitirán escribir los títulos de los párrafos de la propuesta.

En el siguiente cuadro se presenta cada parte del esquema, puede ser de utilidad seguirlo paso a paso, escribiendo en forma de enunciados cortos la información que se solicita. Trabaje con él para generar su esquema. Tome en cuenta que cada sección corresponde a un capítulo en la propuesta. El tiempo que emplee en el desarrollo detallado del esquema se revertirá con creces cuando lo transforme en la propuesta. Se describe en detalle qué debe ser cubierto en cada sección. Deberá abarcar todo el material que se muestra en el esquema: cinco capítulos y las secciones correspondientes a cada uno de ellos.

Esquema de la propuesta

I. Introducción

A) Describir la comunidad en la que tendrá lugar la aplicación de la intervención.

B) Proporcionar antecedentes sobre el escenario de trabajo en el que ocurre el problema.

1. Señalar la misión de la organización.
2. Escribir qué hace de su escenario de trabajo uno único.
3. Describir la población a la que se sirve.

C. Describir su rol y responsabilidades.

II. Estudio del problema

A) Presentar el enunciado del problema.

B) Describir la situación actual del problema.

C) Describir el tipo de evidencias que presentará.

1. Presente una evidencia que demuestre que el problema existe.

- a) Incluir la fuente de los datos.
- b) Indicar qué método de recolección de datos utilizó para obtener la evidencia.

2. Liste en forma numérica, 2a,b; 3a,b; etc., tantas evidencias como haya encontrado. Normalmente debe haber un mínimo de tres evidencias diferentes, y al menos una de ellas debe corresponder a datos duros. Su evidencia debe ser tomada directamente de los elementos que guardan correspondencia.

D) Analizar las causas del problema.

1. Discutir las posibles causas.

- a) Describir la estrategia utilizada para determinar las posibles causas.
- b) Describir cómo investigó las causas.
- c) Describir los resultados de su investigación.

2. Liste en forma numérica y describa, 2a, b, c; 3a, b, c; etc., todas las posibles causas que haya considerado.

E) Indique los tópicos que investigó en la revisión de la literatura.

1. Discuta la información que obtuvo sobre el problema durante la fase de revisión de la literatura.

- a) Indique la evidencia encontrada en la literatura.
- b) Indique las causas encontradas en la literatura.

2. Continúe con la discusión

- a) Cite las referencias utilizando un sistema consistente (Ejemplo: el de la *American Psychological Association* APA).
- b) No entre en discusiones, pero evite el simple listado de referencias.
- c) Recuerde utilizar procedimientos bibliográficos correctos cuando cite autores.

3. Liste en forma numérica, 2a,b,c; 3a,b,c; etc., con tanta información como sea necesario, para demostrar que ha llevado a cabo una revisión extensa de la literatura.

American Psychological Association, *Publication Manual*, American Psychological Association, Washington D.C., 1994.

III. Resultados anticipados e instrumentos de evaluación

A) Presente el enunciado de su meta (utilice la información proveniente de la sección de correspondencias).

1. Enuncie uno de sus resultados esperados (¿qué espera usted lograr?)

- a) Indique el estándar de logro que aceptará como indicador de éxito.
- b) Indique cómo medirá el resultado.

2. Liste en forma numérica, 2a,b; 3a,b; etc., con tantos resultados como sean necesarios.

B) Describa sus planes para recoger y evaluar cualquier resultado inesperado.

IV. Estrategia de solución

A) Indique las áreas investigadas en la revisión de la literatura.

B) Describa las posibles soluciones obtenidas de la revisión de la literatura (use el formato APA para citar las referencias).

1. Describa su primera solución posible, obtenida de la revisión de la literatura.

- a) Analice la solución posible de acuerdo con su escenario.
- b) Señale su decisión con respecto al uso de la estrategia.

2. Liste en forma numérica, 2a,b; 3a,b; etc., y describa tantas soluciones como sean necesarias.

a) Describa las ideas que generó, como resultado de la revisión de la literatura.

3. Describa la idea para la posible estrategia de solución que generó, como resultado de la revisión de la literatura.

a) Analice sus ideas desde la perspectiva de su escenario.

b) Señale su decisión con respecto al uso de esta estrategia.

4. Liste en forma numérica, 2a,b; 3a,b; etc., y describa tantas soluciones como sean necesarias.

C) Describa la solución que piensa implementar.

1. Justifique la estrategia de solución relacionándola al análisis de las causas de la sección II.

2. Describa la relación entre las estrategias de solución y los resultados esperados.

D) Presente su calendario.

1. Mes 1: semana 1.

a) Haga una lista de lo que tendrá lugar esta semana.

b) Incluya enunciados acerca de su rol en las actividades llevadas a cabo durante la semana.

c) Proporcione detalles sobre cronogramas, materiales, participantes u otros factores que proporcionen al lector una idea clara de lo que va a ocurrir.

d) Incluya seguimientos para los permisos necesarios, colaboraciones, instalaciones, materiales y equipos.

2. Mes 1: semana 2.

a) Haga una lista de lo que tendrá lugar esta semana.

b) Incluya enunciados acerca de su rol en las actividades de esta semana.

c) Continúe incluyendo los detalles necesarios para informar al lector.

3. Mes 1: Semana 3 (prosiga con el mismo patrón).

a) Continúe haciendo la lista para cada semana de la implementación.

b) Cada semana tendrá que estar representada en el calendario.

- c) La meta del calendario del plan será proporcionar una explicación detallada acerca de lo que usted (autor) hará durante el periodo completo de implementación.
- d) No repita semanas; evite enunciados tales como “Se repite semana ‘X’”.
- e) La recolección de datos puede ocurrir durante el periodo de implementación.
- f) El análisis de los datos tiene lugar solamente después de la implementación.

V. Resultados

A) Describa su rol como líder en la implementación de las estrategias de solución.

B) Describa el o los tipos de datos que usted espera recoger para cada resultado.

- 1. Refiérase a los procedimientos para la recolección de datos.
- 2. Incluya copias en blanco de los instrumentos (encuestas, listas de cotejo, formularios) como apéndices.

C) Describa su plan para analizar los resultados.

- 1. Explique cómo decidirá, si obtiene los resultados buscados.
- 2. Explique cómo presentará sus datos.

- a) Póngase como meta presentar los datos en la forma más clara posible. Esto debe incluir presentación en textos y, para resultados clave, presentación de tablas o gráficos.
- b) Presente las gráficas y tablas que utilizará.

9.3 LA PROPUESTA

La propuesta del proyecto surge del esquema, pero más que una simple presentación explicativa, es el documento que muestra lo profundo de su pensamiento y la complejidad del problema que usted está manejando. Es en esta etapa donde tendrá que revelar las conexiones que han hecho otros autores en el tema de su trabajo y mostrar qué aporta lo que usted propone. La propuesta es un documento escrito en forma académica, pues describe todo lo que va a hacer, los soportes bibliográficos que aportará para analizar el problema y las estrategias de solución (Schmelkes, 1997). Deberá enunciar el problema, definir las metas y los resultados esperados y discutir las estrategias de solución que piensa utilizar. Tiene que incluir una discusión sobre la evidencia y las causas encontradas por otros autores que hayan estudiado el mismo tipo de problema. Deberá discutir las estrategias de solución que otros han intentado

y cómo se relacionan con su escenario. La revisión de la literatura es un elemento fundamental en el proceso y deberá ser cubierta por completo en la propuesta. Es un paso importante en el proceso, ya que cuando es completa y bien planificada, proporciona una fundamentación sólida para la implementación efectiva de las estrategias de solución.

La propuesta deberá contener al menos cinco capítulos. El capítulo I proporciona información de base sobre su papel en su escenario. El capítulo II presenta el enunciado del problema, la evidencia de que éste existe en su escenario y discute las causas del mismo. Esto se realiza dentro del contexto de la revisión de la literatura que explora el problema en experiencias fuera de su escenario, pero que se enfocan en el problema de su interés. El capítulo III presenta la meta de llevar a cabo un proyecto de cambio y el enunciado de los resultados que describen qué espera encontrar una vez que su estrategia de solución haya sido aplicada. El capítulo IV presenta qué estrategias de solución utilizará dentro del contexto de la revisión de la literatura; muestra las soluciones que otros han intentado, las que han tenido éxito, las que usted considera que lo tendrán en su escenario y la razón de por qué lo cree así. El capítulo V presenta el tipo de datos que espera recoger y cómo los va a analizar.

La organización de su propuesta tendrá que seguir los incisos de la tabla de contenido muestra que se presenta adelante. Preste atención a los subtítulos, ya que difieren de los del esquema. Deberá utilizar los subtítulos como se especifican en las secciones siguientes, en donde cada capítulo será discutido en forma independiente.



Schmelkes, Corina, *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*, Harla, México, 1997.

La revisión de la literatura es una de las principales actividades en un proyecto y sirve para:

1. Proporcionarle una mayor comprensión sobre el tópico de su proyecto.
2. Evitar la duplicación de esfuerzos.
3. Construir sobre y usar la experiencia de otros.

Ejemplo de tabla de contenido de la propuesta

Capítulo I: introducción

Descripción de la comunidad.
Escenario de trabajo del autor.
Rol del autor.

Capítulo II: estudio del problema

Enunciado del problema.
Descripción del problema.
Documentación del problema.
Análisis causal.
Relación del problema con la literatura.

Capítulo III: resultados anticipados e instrumentos de evaluación

Metas y expectativas.
Mecanismos para documentar eventos inesperados.

Capítulo IV: estrategia de solución

Discusión y evaluación de las soluciones.

Descripción de las soluciones seleccionadas.

Calendario.

Capítulo V: resultados

Descripción de los resultados esperados.

Plan para el análisis de los resultados.

Referencias**Apéndices**

A) Título (con la primera letra de cada palabra en mayúscula).

B) Título (con la primera letra de cada palabra en mayúscula).

9.3.1 La introducción

Este capítulo tiene tres secciones que sirven para introducir al lector a su escenario de trabajo y a usted mismo, y deberá ir de lo general a lo específico, a medida que describa su escenario de trabajo y su rol. Piense en una cámara que se mueve de un ángulo amplio a un acercamiento a medida que se enfoca en su escenario de trabajo. Los títulos y los subtítulos se le han proporcionado mediante la tabla de contenido.

Introducción (título)*Descripción de la comunidad (subtítulo)*

Presente detalles sobre la comunidad, para darle al lector una idea del escenario, describiendo sus características geográficas, su tamaño, la situación socio-económica y cualquier otra particularidad que lo ubique en un contexto. No use el nombre de su escenario de trabajo o de su comunidad, estado o ciudad. Tampoco lo describa tan claramente que resulte fácil para el lector identificarlo.

Escenario de trabajo del autor (subtítulo)

Lo siguiente es proporcionar los antecedentes del *escenario de trabajo en el que está ocurriendo el problema*. Describa en forma concisa, pero suficientemente general como para preservar el anonimato, ¿cuál es la misión de la organización?, ¿cuál es la visión? ¿qué factores sociales o culturales hacen de su escenario de trabajo algo único?

Describa la población a la que sirve su organización y los empleados que allí trabajan. Su escenario de trabajo descríballo en términos *generales*, pero seguidamente, sea *específico* sobre los factores que hacen que sea único.

El Rol del Autor (subtítulo)

Finalmente, deberá describir su rol y sus responsabilidades (su punto de dominio), en su escenario de trabajo, en lo referente al problema.

9.3.2 El estudio del problema

Este capítulo está dividido en cinco secciones que se relacionan entre sí, y tienen como propósito proporcionarle al lector una comprensión completa del problema: enunciado, descripción, documentación, análisis de las causas, y relación del problema con la literatura. Su trabajo es demostrar en forma objetiva y en términos operacionales, la existencia y extensión de un problema de trabajo.

Capítulo II: estudio del problema [título]

Enunciado del problema [subtítulo]

Para empezar con la primera sección, escriba una oración concisa que enuncie claramente el problema. Empiece el primer párrafo con lo siguiente: “El problema a resolver en este proyecto es...” *No incluya otra información en el enunciado, como la causa del problema o las estrategias para mejorar.*

Descripción del problema [subtítulo]

Comience presentando la condición del problema tal como actualmente existe en su escenario. Explique con detalles, proporcionando antecedentes. Describa las dificultades que ha encontrado, las personas que están siendo afectadas y las razones por las que no ha sido resuelto o por qué han fallado soluciones previas.

Documentación del problema [subtítulo]

La documentación requiere que usted proporcione evidencias que comprueben que el problema existe en su escenario. Para ello deberá tener los instrumentos de recolección de evidencias de cuando preparó su esquema.

Ahora elaborará de manera detallada los elementos que guardan correspondencia en el esquema, para mostrar completamente qué fue lo que utilizó y cuáles fueron los resultados. Recuerde que en esta sección, como en la de estrategia de solución, el lector puede replicar lo que usted ha hecho. En consecuencia la información que proporcione deberá ser clara y lo suficientemente específica para que eso ocurra.

Análisis de las causas [subtítulo]

La cuarta sección del capítulo II es el análisis del problema. A pesar de que ha comunicado, en la sección 2 de este capítulo, los antecedentes relacionados con el problema, no presenta allí las posibles causas que pueden ser muy diversas. Describa cada una de ellas y proporcione detalles de la investigación llevada a cabo para detectarlas en su escenario.

Relación del problema con la literatura [subtítulo]

En esta sección deberá sustentar su problema con información proveniente de la literatura referida a problemas similares, evidencias de apoyo y posibles causas. La revisión de la literatura tiene que aparecer como una sección separada, a pesar de que usted podrá incorporar de allí a lo largo de su trabajo enunciados de apoyo.

En la propuesta se amplían las evidencias que encontró en la literatura y en la revisión relacionada con estudios o programas de innovación o cambio, que otros profesionales hubieran llevado a cabo en situaciones similares. No haga simplemente un listado de estudios. Compare y contraste, critique y discuta si hay temas que surgen de esfuerzos anteriores.

Es muy importante que la revisión de la literatura esté integrada con discusiones documentadas y no solamente un listado de quién ha hecho qué. Necesitará discutir específicamente, cómo un determinado estudio se relaciona con su escenario. Por ejemplo, ¿el estudio o proyecto tuvo lugar en un escenario similar?, ¿el investigador trabajó con una población similar?, ¿sí, no?, ¿en qué forma se relaciona el estudio con su escenario?

Finalmente, deberá considerar las estrategias de evaluación para ver si son pertinentes y de importancia para su escenario. Quizá la mayoría de los estudios anteriores se hayan llevado a cabo en escuelas, y usted está en un ambiente corporativo, o tal vez el trabajo se hizo en una escuela secundaria y usted está interesado en educación universitaria. ¿En qué medida podrá aplicar las investigaciones anteriores? ¿Qué cambios tendrá que hacer? ¿Qué precauciones tendrá que tomar para utilizar los trabajos disponibles? Todo esto tiene que ser discutido en su propuesta.

También deberá evaluar qué tan afines son entre ellos los autores que usted ha leído. ¿Cuáles son las diferencias significativas y cómo impactan esas diferencias la interpretación que haga de sus trabajos, análisis y resultados?

La revisión de la literatura debe proporcionar una perspectiva que demuestre que usted está al día en la comprensión de su tópico. Incluya también información proveniente de otras investigaciones y de artículos de revistas profesionales de los últimos diez años. La revisión de la literatura debe ser una síntesis representativa de su investigación bibliográfica y deberá concluir con un resumen que la una con el problema específico en su escenario de trabajo.

A medida que vaya leyendo a lo largo del proceso, su revisión de la literatura inicial en la propuesta puede ampliarse y dichas esto deberá reflejarse en su documento final.

9.3.3 Los resultados anticipados e instrumentos de evaluación

El enunciado de la meta que usted creó resultará de las actividades de planificación que llevó a cabo en el capítulo II. La meta describirá

al lector su visión de cómo se verá la situación problemática, si los cambios positivos tienen lugar. Los resultados son generados de la evidencia presentada en el capítulo II.

Capítulo III: resultados anticipados e instrumentos de evaluación
[título]

Metas y expectativas [subtítulo]

En la primera parte del capítulo deberá presentar su visión con un enunciado que indique la meta que se está proponiendo. Ésta deberá reflejar el propósito de su proyecto, en donde se resumen sus expectativas. La meta estará directamente relacionada con el enunciado del problema y a la mejoría general que anticipa, pero no reflejará soluciones ni tampoco indicará los pasos a seguir para alcanzarlas.

Resultados esperados [subtítulo]

Los resultados específicos tendrán que presentarse incluyendo el *cambio esperado* al final de la implementación, el *nivel de logro* que se anticipa, y el *método de evaluación* a utilizarse para medir cualquier cambio que ocurra. Los resultados esperados tendrán que ser *medibles y observables*, indicándose claramente cómo concibe que será la situación después de la implementación de la solución. En la mayoría de los casos, estos resultados estarán relacionados a la evidencia del problema presentada en el capítulo II, a pesar de que no es necesario tener un enunciado de éstos para cada una de las evidencias. Estos resultados no dependerán de soluciones específicas, por lo tanto, las estrategias de solución no serán incluidas en el enunciado. Describa la forma en que medirá los resultados, para demostrar que las personas que están involucradas han cambiado su conducta, en lugar de usar sólo cuestionarios que lo pregunten.

Abra con un párrafo que comience así: “Los resultados esperados en este proyecto son los siguientes:...” Enumere cada enunciado de resultados y preséntelos en una lista.

Medición de resultados [subtítulo]

Incluya una sección que describa cómo espera medir cada resultado. A pesar de que podrá incluir en el enunciado de resultados la técnica o instrumentos utilizados, aquí deberá proporcionar al lector mayores detalles. Por ejemplo, si va a utilizar una encuesta ¿será oral o escrita?, ¿serán las preguntas abiertas o cerradas?, ¿cuánto tiempo le tomará la administración de la encuesta?

En la correspondencia de los diferentes componentes, simplemente enunció la técnica o instrumento, pero en la propuesta deberá proporcionar los detalles suficientes como para que otra persona, con sólo leer lo que usted ha escrito pueda replicar los procedimientos. En las áreas de evidencias y resultados esto significa una gran cantidad de detalles. Si está utilizando instrumentos publicados por otras personas, cítelas e incluya la información bibliográfica completa en

la lista de referencias. Si usted diseña sus propios instrumentos de evaluación, ya sean cuestionarios, cronogramas de observaciones o pruebas, deberán ser mencionados. Se deberán incluir copias en blanco de todos los instrumentos en los apéndices de la propuesta.

Mecanismos para documentar eventos inesperados [subtítulo]

Además de las metas y resultados proyectados en su propuesta, pueden ocurrir otros eventos que no hayan podido anticiparse. Puesto que éstos pueden ser importantes, describa el método que utilizará para recopilarlos y documentarlos. Se recomienda que mantenga un diario o bitácora del proyecto. Desarrolle un sistema para recopilar los eventos que puedan ocurrir durante la implementación. Por ejemplo, elabore un portafolio para guardar piezas de productos, fotografías y grabaciones de audio o video.

9.3.4 La estrategia de solución

Antes de empezar a escribir este capítulo, sumérjase en la literatura para analizar las estrategias de solución que hayan sido estudiadas por otros. Tómese tiempo para reflexionar sobre ello y construya sobre esas ideas para desarrollar las suyas. Usted logrará su punto máximo de creatividad si se da tiempo para descubrir posibilidades de solución del problema y si pospone el enjuiciamiento y reflexiona sobre estas soluciones antes de comenzar el proceso de evaluación de esas ideas.

Capítulo IV: estrategia de solución [título]

Discusión y evaluación de soluciones: [subtítulo]

Empiece con un párrafo que enuncie nuevamente el problema, exactamente como fue presentado en el capítulo II.

El primer paso, en la generación de soluciones, será revisar la literatura para obtener ideas. Presente su revisión con estudios de investigación o programas que otros profesionales hayan llevado a cabo en situaciones similares. ¿Qué soluciones surgieron cuando otros enfrentaron problemas similares? ¿Cuáles fueron sus resultados? Discuta cada una de las estrategias de solución que ha investigado, sintetizando donde lo considere apropiado.

La revisión de la literatura tendrá que estar integrada. Compare y contraste escenarios, poblaciones, problemas, estrategias de solución y cualquier otra variable que considere importante, entre los diferentes autores y entre ellos y usted. Evite el formato de lista del súper, en que un número de autores son presentados, con una o dos oraciones describiéndolos, por lo general en forma aislada.

Como paso final evalúe si las estrategias de solución son apropiadas para su escenario.

Descripción de las Soluciones Seleccionadas [subtítulo]

Después de la revisión de la literatura, discutirá las soluciones que usted haya generado elaborando ciertas ideas, oponiéndose a otras,

analizando estrategias con otros, asistiendo a conferencias, etc. Posteriormente descubrirá estrategias de solución que podrá usar en su proyecto y expresará claramente por qué las seleccionó. Use citas para indicar ideas que fueron aplicadas en el trabajo de otras personas.

Calendario [subtítulo]

El calendario del esquema deberá ser incluido, pero en forma amplia y como parte de la propuesta. Donde antes usted tenía puntos ahora tendrá párrafos que le permitirán describir más detalladamente cómo será su implementación. Éste es, en un sentido real, su contrato con la institución en donde lo que llevará a cabo. Prepárelo con mucho cuidado.

9.3.5 Los resultados

El primer paso al empezar a escribir este capítulo es considerar los tipos de datos que va a recoger para cada uno de los resultados y la forma en que evaluará si su intervención tuvo éxito en el logro de los resultados esperados. Su meta principal será responder la pregunta, “¿funcionó?” y presentar la respuesta en forma clara, convincente y de fácil acceso a los lectores.

Rol de liderazgo [subtítulo]

Describa su rol de líder en la implementación de la estrategia de solución que usted seleccione. Si la misma cambia en un punto determinado o en relación a diferentes personas o grupos dentro de su escenario, asegúrese de aclararlo.

Tipos de datos a ser recopilados [subtítulo]

Describa los ítems que son cualitativos y los cuantitativos. ¿Son sus datos nominales, ordinales o de intervalo? ¿Qué significa eso en términos de los tipos de análisis que se pueden llevar a cabo?

Plan para el análisis de los resultados [subtítulo]

¿Cómo analizará los datos que recoja? ¿Cómo hará juicios acerca de si logró o no los resultados esperados? ¿Los datos serán presentados en gráficos o en tablas? En la etapa de la propuesta usted deberá darse tiempo para pensar en sus planes y presentar y analizar los datos. Además, deberá hacer una lista con los tipos de datos y requerirá describir los métodos utilizados para la recolección de evidencias, así como discutir la forma en que los datos se relacionan con el problema.

9.4 LA ETAPA DEL PLAN DE ACCIÓN

Cuando se haya aprobado la propuesta, usted estará autorizado para poner el plan en acción. Ésta será la etapa de implementación, el componente de la acción. Es en este momento cuando demostrará su habilidad para hacer lo siguiente:

1. Seguir el plan de acción tal como fue presentado en su calendario.
2. Asumir en su escenario un rol de liderazgo.
3. Incorporar habilidades personales y profesionales en un ambiente real.
4. Tomar decisiones apropiadas si algún aspecto de su plan necesita ser ajustado.
5. Lograr un estado de mejoría en el medio donde existe el problema.

En muchos casos necesitará obtener permiso para realizar su labor. Por ejemplo, será inevitable tener que solicitar autorización de los padres si está trabajando con niños, o aprobación de sus supervisores o quizá de colegas. Si son necesarias ciertas instalaciones o materiales específicos, también deberá planificarlo. Su cronograma de trabajo deberá tomar en cuenta días feriados, ausencias y lapsos de espera.

Como medida de seguridad, permítase tiempo para contratiempos eventuales a lo largo del proceso, ya que es bastante improbable que todo marche en la forma prevista. Algunas veces necesitará la colaboración, y el apoyo de otros, en la implementación de su solución. Habrá algunos que tendrán menos incentivos que usted para dedicar tiempo y energía al trabajo de su proyecto. Liderazgo, persuasión y sensibilidad hacia tales actitudes, serán algunas de las habilidades que necesitará a medida que incorpore a otras personas en su trabajo.



Hernández, S. R., Fernández C., Carlos y Baptista L., Pilar, *Metodología de la investigación*, Trillas, México, 1991.

A lo largo del proceso lleve un diario en el que anotará información importante sobre la solución, incluyendo qué hizo en un día en particular, las respuestas de los participantes, eventos no previstos e impresiones generales que haya tenido, etc. (Hernández *et al.*, 1991). Este instrumento le proporcionará respuestas si surge alguna duda con respecto a lo que pasó durante la implementación. Además, le brindará valiosos detalles necesarios para escribir el informe sobre la acción ejecutada.

Si algo inesperado ocurriese que interfiriera con su estrategia de solución planificada, discuta la situación y tome decisiones de ajuste muy cautelosas. Cada vez que se desvíe del plan de acción propuesto, deberá estar preparado para justificar esos desvíos. En resumen, la implementación requiere que ponga su plan en acción, que asuma un rol de líder y mantenga un registro de todas sus actividades. Deberá obtener permiso de las personas necesarias para llevar a cabo su proyecto y estar preparado para hacer cambios en medio del proceso.

Lineamientos para la evaluación del proyecto	Sí	No	Observaciones
TÍTULO 1. El título refleja la naturaleza del proyecto, incluyendo la estrategia de solución. RESUMEN 1. La naturaleza del problema está declarada. 2. Los procedimientos están resumidos. 3. Se resumen los posibles resultados. CAPÍTULO I 1. Existe una clara descripción del escenario. 2. El papel del autor y su responsabilidad están claramente descritos. CAPÍTULO II 1. La naturaleza del problema está precisa y claramente señalada. 2. El problema está identificado en forma operacional. 3. Se ha hecho una conexión entre los elementos del escenario y el problema. 4. La población afectada, específicamente dentro del escenario, está claramente identificada. 5. La propuesta presenta fuerte evidencia de que el problema existe y documenta su importancia. 6. Las causas del problema han sido explicadas y expuestas. 7. La literatura revisada presenta adecuadamente el problema desde una perspectiva general. 8. La literatura revisada se obtuvo de publicaciones actuales y apropiadas. CAPÍTULO III 1. La meta se relaciona con el problema y está claramente enunciada. 2. Los resultados esperados están claramente enunciados y se relacionan con la evidencia			

Lineamientos para la evaluación del proyecto	Sí	No	Observaciones
presentada en el capítulo II. 3. El criterio de evaluación está relacionado claramente con las expectativas enunciadas. 4. El método para conducir la evaluación está claramente relacionado con el procedimiento a seguir. 5. Los resultados son razonables y pueden deducirse. 6. Los procedimientos para recabar los datos son apropiados y claramente definidos. 7. Se incluye copia de cuestionario o instrumento de evaluación. CAPÍTULO IV 1. El capítulo se inicia enunciando el problema nuevamente. 2. La revisión de la literatura presenta varias soluciones posibles al problema. 3. Las ideas del estudiante están explicadas en detalle. 4. La evaluación de las posibles estrategias toman en consideración las variables del escenario de trabajo. 5. Las acciones a ser tomadas describen la acción de implementación con suficiente información, de forma que la réplica sea posible. 6. Los procedimientos están suficientemente definidos. 7. Los procedimientos de seguimiento son consistentes. 8. Los procedimientos son adecuados para alcanzar los resultados proyectados. 9. El papel de liderazgo del estudiante durante la implementación se describe plenamente.			

Lineamientos para la evaluación del proyecto	Sí	No	Observaciones
CAPÍTULO V 1. Se establece el papel de liderazgo que asumirá el estudiante en la estrategia de solución. 2. Identifica claramente el tipo de datos a ser obtenidos y los análisis a los que serán sometidos. REFERENCIAS Los enunciados, ideas, conceptos u otro material tomado de fuentes externas, están citados correctamente dentro del texto y aparece en la lista final, la que incluye solamente las referencias citadas.			

9.4.1 Culminación del diseño del proyecto

Para concluir el proyecto es necesario poner atención a los detalles como los que se presentan a continuación.

Resumen de expectativas

La profundidad y alcance de la calidad del trabajo que se espera para el proyecto es sustancial. Se espera que el problema seleccionado:

1. Tenga un significado educativo amplio.
2. Afecte a una población grande.
3. Requiera una investigación bibliográfica profunda.
4. Utilice medidas sustantivas para los resultados.
5. Demuestre la evaluación y análisis de resultados.
7. Le dé oportunidad de desempeñar su rol de líder durante la fase de acción.

Título del trabajo

Crear un título apropiado para su proyecto, después de escrita la propuesta. Recuerde que los títulos deben ser concisos pero informativos, reflejan el problema, el cambio y la solución que se buscan.

Tenga presente que un proyecto de innovación no es un proyecto de investigación teórico. El uso de palabras tales como *estudio*, *investigación*, *análisis*, *búsqueda* o *recolección* son pistas que indicarán que está en la vía equivocada. Palabras más apropiadas para el título serían: *solucionar*, *aumentar*, *desarrollar*, *reducir* y *mejorar*.

Sobre el problema

Cuando intentamos definir un problema, normalmente saltamos a la solución. Probablemente podrá citar muchos ejemplos o cambios que han sido hechos en su sitio de trabajo, en el currículum, en política o en contratación de personal, que han resultado en una pérdida de tiempo y dinero en vez de solucionar el problema. Los cambios que se hacen sin un análisis de la situación, normalmente no solucionan el problema.

Un problema abordado desde la perspectiva de un proyecto, típicamente se dirige a proporcionar recomendaciones, a implementar un cambio organizacional o a solucionar un aspecto práctico.

La primera tarea será definir el problema claramente sin pensar en las soluciones. Para desarrollar el estado mental que usted necesita, llene todas las secciones de la actividad A y luego vaya a otras actividades, siguiendo las directrices para cada ejercicio. Las actividades B y C están diseñadas para ayudarlo a generar el problema. ¡Siga el camino del éxito! No hay respuestas correctas ni incorrectas en las actividades del proceso.

La actividad D le dice que apoye su “problema de práctica” con evidencias y con su visión. La E dirige su atención a las causas del “problema de la práctica”.

9.4.2 Actividades para el diseño del proyecto

Actividad A – Escenario de trabajo y rol del autor Capítulo I del proyecto

1. Escriba un párrafo corto que delinee e su escenario de trabajo. No incluya el nombre de la organización o de la comunidad. Escriba en tercera persona. (Evite el uso de “yo” y de “nuestro”. Refiérase a usted mismo como el autor.) ¿Qué factores culturales o sociales hacen que su escenario de trabajo sea único? Describa la población, los empleados y su escenario de trabajo en los términos generales que lo hacen similar al de otros programas. Luego sea específico sobre los factores que lo hacen único. Su descripción deberá ser de mínimo media página (escrita con un procesador de palabras a doble espacio).



2. Describa brevemente su rol en el escenario de trabajo. Refiérase a usted mismo como el autor. Incluya cualquier experiencia de capacitación o de trabajo que lo convierten en "experto" en su rol particular. Su descripción deberá ser de aproximadamente media página.



Actividad B – Generación del problema

Capítulo II del proyecto

Parte I: utilice el espacio que se le proporciona en esta hoja para escribir situaciones, condiciones y programas que necesiten ser mejorados. Estas situaciones tendrán que relacionarse con un fenómeno educativo. Desarrolle una lista tentativa de situaciones problemáticas. La generación de ideas es un proceso que difiere de la evaluación o emisión de juicios.

Cuidado: no indique qué hará usted con respecto al problema. Si su enunciado empieza con un verbo, es una solución, no un problema. El componente de acción (la implementación) se refiere a las soluciones. Manténgase pensando en el problema, en este punto no considere soluciones. Evite enunciados que empiecen con “la falta de” algo. Dichos enunciados normalmente implican solución.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

(Escriba más de diez si lo considera necesario)

Parte II: desarrolle el enunciado del problema para su situación. Empiece con la frase: “El problema es que...” El enunciado de éste debe responder al “¿entonces qué?” de la situación. Por ejemplo,

una situación puede ser que las computadoras no están siendo utilizadas por los profesores. ¿Por qué existe este problema? ¿Qué está pasando, o qué no está pasando debido a la existencia del problema? Un ejemplo de enunciado del problema es que las calificaciones no están actualizadas en la base de datos electrónica de la escuela y por lo tanto están incompletas.

Convierta la situación que usted generó en la parte I de este ejercicio en el enunciado del problema.

1. El problema es que ...
2. El problema es que ...
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Actividad C – Articulación del problema

Capítulo II del proyecto

1. Seleccione un problema de su lista y enfóquelo en los próximos ejercicios. Escriba el enunciado del problema.

2. Escriba una carta breve respecto a su problema. Describa la situación como si usted estuviera escribiéndosela a un consultor. Entre en detalle para acrecentar la comprensión del mismo, pero no discuta soluciones.

Estimado consultor:



3. ¿Cómo se relacionan sus compañeros de trabajo y clientes (estudiantes u otros) con el problema que usted describe? Llene la información en el siguiente cuadro.

- Codueño del problema. Personas que participan de o tienen el mismo problema.
- Perspectiva similar. Personas que tienen una apreciación o que comparten cómo se visualiza el problema.
- Me ayuda o me dificulta. Personas que colaboran o entorpecen en el proceso.

Codueño del problema	Perspectiva similar a la mía	Me ayuda o dificulta
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		

4. Después de reflexionar sobre el enunciado del problema original, la carta y la relación de otros con la situación, vuelva a enunciarlo. Recuerde: ¡las soluciones no! Escriba el enunciado del problema aquí.

Tómese tiempo para compararlo con su enunciado original. No hay duda que el enunciado del problema revisado será diferente del original.



Actividad D – Evidencia y meta

Conteste las siguientes preguntas con respecto al enunciado del problema revisado. Su respuesta deberá ser de uno o dos párrafos para cada pregunta.

A) ¿Cómo sabe usted que de verdad hay un problema? (¿Qué pruebas tiene de que en realidad existe? ¿Cuál es la evidencia disponible para confirmar su existencia?) Incluya algunas fuentes que pueda revisar para encontrar datos duros, que proporcionarán evidencia de la existencia y extensión del problema.



B) Si el problema fuese resuelto, ¿cuál sería el estado de bienestar? (¿cómo le gustaría a usted que fueran las cosas?, ¿cuál es su visión?) Ninguna solución deberá sugerirse en este punto.



Actividad E – Análisis de las causas

Capítulo II del proyecto

1. ¿Qué es lo que usted cree que está causando el problema? Haga un ejercicio de lluvia de ideas para cada una de las cuatro áreas listadas abajo, anote cualquier cosa que le venga a la mente. Por ejemplo, ¿están los empleados causando el problema? Si es así, refiérase a ellos como las “personas.” Agregue cualquier categoría que le sea necesaria.

Base de poder. Se refiere a la dinámica interna de la organización asociada con las estructuras formales que otorgan el poder jerárquicamente.

Procedimientos. Son las formas sistematizadas de proceder en una organización.

Personas. Son los involucrados directa e indirectamente en el proyecto.

Materiales/equipos. Son los recursos materiales asignados al proyecto.

Actitudes. Son las disposiciones positivas o negativas hacia un sujeto u objeto específico.

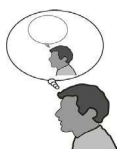
2. Revise las causas generadas y ponga una “X” al lado de la que cree más probable. Haga una lista de las técnicas que usted puede usar para determinar si se ha enfocado en la causa real. ¿Necesitará datos adicionales?, ¿cómo va a hacer para recogerlos?

Elaboración del proyecto

Tarea:	Complete el diseño de su proyecto innovador de intervención educativa
Producto o resultado:	Documento escrito del proyecto
Formatos o instrumentos:	Use los ejercicios, formatos y guías revisados a lo largo de los capítulos precedentes y los propuestos en este capítulo.

RESUMEN

Aunque suene a perogrullada, el producto del proceso de planeación es un plan, como el de la programación es un programa. En este capítulo se revisaron los componentes básicos que debe tener el plan de un proyecto de intervención educativa y algunas de sus características principales. También algunos principios prácticos, con sus formatos correspondientes, útiles para su elaboración y presentación. A partir del enunciado del problema y la identificación de los componentes, que necesariamente deberán ser incorporados en una propuesta, se presentó el análisis de las correspondencias entre el problema y las metas, las evidencias y los resultados, y las causas y las soluciones, ya que tiene que haber correspondencia entre todos los componentes para que el proyecto funcione efectivamente. Posteriormente se describió el propósito y contenido del esquema de la propuesta, como una fase previa a la elaboración de lo que finalmente será la propuesta del proyecto de intervención educativa. La propuesta deberá contener al menos cinco capítulos básicos. El primero, proporciona información sobre su papel en el escenario en donde se desarrollará el proyecto. El capítulo II muestra el enunciado del problema, la evidencia de que éste existe en su escenario y discute las causas del mismo. El capítulo III presenta la meta del proyecto, en términos de lo que se espera lograr una vez que la estrategia de solución haya sido implementada. El capítulo IV describe las estrategias de solución que serán utilizadas y que se proponen en el contexto de la revisión de la literatura. Y por último, el capítulo V presenta el tipo de datos esperados y cómo serán analizados.



AUTOEVALUACIÓN

1. La meta básica de un proyecto de innovación educativa es:
 - a) Descubrir nuevos conocimientos.
 - b) Desarrollar nuevos productos o procesos basados en la investigación.
 - c) Probar nuevos métodos educativos.
 - d) Mejorar los procesos educativos existentes.
2. La sección de apéndices en un proyecto es el mejor lugar para incluir:
 - a) Copias de los instrumentos de recolección de datos.
 - b) Los resultados de los análisis cuantitativos.
 - c) La revisión de la literatura.
 - d) Las técnicas de muestreo usadas para seleccionar a los participantes.
3. La diferencia entre un proyecto de desarrollo y uno de investigación reside en que:
 - a) Tienen el mismo propósito, pero usan diferentes metodologías.
 - b) Tienen el mismo propósito, pero se conducen en diferentes escenarios.
 - c) Tienen diferentes propósitos, pero usan las mismas metodologías.
 - d) Usan las mismas metodologías, pero difieren en el grado de control experimental.
4. El análisis de las correspondencias entre problema-metas, evidencias-resultados y causas-soluciones, tiene como propósito:
 - a) Hacer una matriz de relaciones.
 - b) Organizar los componentes del proyecto en forma lógica.
 - c) Describir operacionalmente cada concepto.
 - d) Identificar el enunciado del problema.
5. La diferencia entre el esquema del proyecto y la propuesta del mismo radica en que:
 - a) El orden en el que se ubican los diferentes apartados.
 - b) El esquema es más detallado.
 - c) La propuesta incluye los apéndices.
 - d) El esquema es un paso previo al desarrollo de la propuesta.

RESPUESTAS

1. b
2. a
3. c
4. b
5. d



GLOSARIO

Escenario. Aunque es un término teatral, es parte del lenguaje de la planeación estratégica. Designa las condiciones (físicas, sociales, psicológicas) que caracterizan a un determinado lugar real o imaginario.

Esquema de la propuesta. Es la guía o plan de trabajo a seguir para llegar al producto tangible denominado propuesta.

Evidencia. Datos e información objetiva de que ocurrió algún suceso.

Propuesta. Su propósito es indicar el problema identificado y su análisis, los resultados esperados y las soluciones planificadas. Describe el escenario y los antecedentes del problema. Generalmente se presenta como un documento formal.



BIBLIOGRAFÍA

- American Psychological Association, *Publication Manual*, American Psychological Association, Washington D.C., 1994.
- Bakeman, R. y Gottman, J.M., *Observación de la interacción: introducción al análisis secuencial*, Morata, Madrid, 1989.
- Bell, J., *Doing your research project*, Open University Press, London, 1993.
- Hernández S., R., Fernández C., Carlos y Baptista L., Pilar, *Metodología de la investigación*, Trillas, México, 1991.
- León, O. y Montero, I., *Diseño de investigaciones*, McGraw-Hill, Madrid, 1997.
- Schmelkes, Corina, *Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación*, Harla, México, 1997.
- Shaugnessy, J. J. y Zechmeister, E. B., *Research methods in psychology*, McGraw-Hill, 1997, New York.