

Ficha del Ponente

Nombre y Apellidos: José Medel Pérez Cruz

Grado científico:

Categoría docente: Licenciado

Nivel en el que trabaja: Medio Superior

Centro de trabajo: Escuela Pedagógica "Manuel Ascunce Domenech". Villa Clara. Cuba.

Cargo: Profesor. Departamento de Formación Pedagógica General.

Correo electrónico: jpcruz@uclv.cu

Dirección particular: Carretera Central # 32 e/ San Pedro y Virtudes, Reparto Raúl Sancho, Santa Clara.

Carné de identidad: 93051511003

Participación en otros eventos de Pedagogía: ---

Proyecto de investigación en el que obtuvo los resultados que presenta:

**Título: La evaluación del proyecto educativo institucional**

**Autor: José Medel Pérez Cruz**

## **RESUMEN**

En las instituciones que se desarrolla un proceso de la calidad educativa es imprescindible determinar las características y alcances de la evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) ya que debe estar sujeto a revisión de manera sistemática. Las diferentes definiciones de la evaluación del (PEI) conciben un enfoque descriptivo en el análisis de la información, un enfoque valorativo que establece juicios de valor, o un enfoque transformativo que permite la toma de decisiones para perfeccionar la institución educativa. Así, de esta manera, se coincide en que el proceso de evaluación abarca los procesos y resultados; así como transformar y reajustar si es necesario el (PEI). En función de ello, se realiza un análisis del ciclo de evaluación que contempla el diseño de la evaluación del (PEI) y la evaluación del diseño del (PEI). Ambos componentes son necesarios para definir el ámbito de desempeño, los objetivos, los tipos y funciones de los indicadores de gestión y resultado los cuales son representados en una guía que permite ejecutar exitosamente el proceso de evaluación.

## **PALABRAS CLAVE**

Evaluación del Proyecto Educativo Institucional, proceso, ciclo de evaluación.

## **INTRODUCCIÓN**

La educación como fenómeno social tiene un sentido amplio y un sentido estrecho con un enfoque humanista, basado en los principios de derechos humanos, dignidad, justicia social, inclusión y atención a la diversidad. Un objetivo fundamental es garantizar la calidad educativa apoyado en un proceso evaluativo que promueva oportunidades de aprendizaje en los estudiantes de forma continua, sistemática y participativa.

La evaluación ha atravesado por diferentes periodos históricos asociados al desarrollo económico y social. Los investigadores Mora (2004, p.6) y Alcaraz (2015, pp 12-18) han abordado esta temática en sus investigaciones. Ambos coinciden y proponen que los períodos de la evaluación se clasifican en generaciones según los criterios de Guba y Lincoln (1982, 1989) y en periodos por Stufflebeam y Shinkfield (2005).

Se identifica que la generación de la medición, incluye el período pre-tyleriano. La generación descriptiva el período tyleriano. La generación de juicio contemplan los períodos de la inocencia y el realismo. La generación sensible y constructivista se ubica los períodos del profesionalismo y autoevaluación.

Basado en lo expuesto anteriormente el presente artículo aborda el tema de la evaluación del proyecto educativo institucional (PEI) en la Escuela Pedagógica "Manuel Ascunce Domenech". El tema abordado parte de las líneas de investigación que corresponde las transformaciones educacionales en cada nivel de enseñanza dígase III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (SNE).

El Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2017, p. 15) concibe que la evaluación del (PEI) comience desde las primeras reuniones para obtener opiniones y la sensibilización de todos los participantes. Se debe mantener con un carácter sistemático del proceso y resultado de las actividades realizadas. Es necesario mantener una valoración acerca de los factores que afectan o posibilitan su implementación, para disminuir en todo lo posible los primeros y potenciar los segundos.

Las investigaciones del tema han sido abordadas en manuales, informes y guías integrados por los investigadores Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara y López-Arostegui. (2010); Federación Internacional de Sociedades de la Cruz

Roja y de la Media Luna Roja (2011); Castro y Castro (2013); Ministerio de Educación de Bolivia (2015); Ministerio de Educación de Ecuador (2016). También en los libros de Cohen y Franco (1988); Cohen y Franco (1992) Cohen y Martínez (2019)

En el contexto nacional existen una serie de experiencias en la evaluación del (PEI) que se ejecutan en el III Perfeccionamiento y forman parte del proceso investigativo que es gestionado por el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2011; 2017; 2018) y el Ministerio de Educación de Cuba (2019).

Las experiencias en las instituciones educativas ha demostrado que el proceso de planificación, seguimiento y evaluación son componente importante del ciclo de evaluación inicial de las necesidades del proyecto; la matriz de planificación e indicadores. También la evaluación de mitad de período; la evaluación final para extraer las enseñanzas y aprendizajes en su formulación.

Precisamente es objetivo del presente trabajo es fundamentar el proceso de evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

## **DESARROLLO**

La evaluación ha atravesado por diferentes periodos históricos estudiosos como Mora (2004, p.6) y Alcaraz (2015, pp 12-18) han abordado esta temática en sus investigaciones. Ambos coinciden y proponen que los períodos de la evaluación se clasifican en generaciones según los criterios de Guba y Lincoln (1982, 1989) y en periodos por Stufflebeam y Shinkfield (2005); identificándolos como:

- 1) La generación de la medición incluye el período pre-tyleriano.
- 2) La generación descriptiva el período tyleriano.
- 3) La generación de juicio contemplan los períodos de la inocencia y el realismo.
- 4) La generación sensible y constructivista se ubican los períodos del profesionalismo y autoevaluación.

El período pre-tyleriano que comprende la generación de la medición, es el más antiguo, como dato curioso se cree que este tipo de evaluación data aproximadamente del año 2000 a.C. Es asociado históricamente con las prácticas de procesos educativos formales, a través de los exámenes, se

incorpora el fundamento teórico y metodológico de la Didáctica Magna de Comenius (1657) que refiere la comprobación de lo aprendido.

Es trascendental la influencia del psicodiagnóstico en la evaluación escolar; en el final de siglo XIX y principios del XX tenían gran aceptación los tests estandarizados como instrumentos de medición y evaluación en el rendimiento de los estudiantes desarrollados por el conexionista o asociacionista Edward L. Thondike, que en 1903 publicó un texto sobre medición del aprendizaje (Ríos, 2002, p. 7)

El período tyleriano que comprende la generación descriptiva en los primeros años de la década de 1930, Ralph Tyler presenta el modelo de planificación curricular tecnológico, en el cual pone énfasis en la selección y organización del contenido, así como en las estrategias para transmitir la información y evaluar el logro de los objetivos.

La tercera generación denominada juicio se caracteriza por buscar el desarrollo de los juicios valorativos que asume el evaluador aunque se mantiene algunas funciones de la generación descriptivas. En la década de 1940 y 1950 denominado período de la “inocencia” con la expansión de las ofertas educaciones se incrementa la práctica de la evaluación del personal docente y de la evaluación educacional.

La generación de juicio a raíz de estas nuevas necesidades de la evaluación, según Escudero (2003) es “un periodo de reflexión y de ensayos teóricos, unido a la gran expansión de la evaluación de programas que pretende clarificar la multidimensionalidad del proceso evaluativo, enriqueciendo decisivamente el ámbito conceptual y metodológico de la evaluación” (p.23).

La cuarta generación “constructivista”, comprende el período del profesionalismo que partir de la década del 70, la evaluación empieza a tomar auge como una profesión que relaciona la evaluación con la investigación y el control. A raíz de ese fenómeno, en educación se plantea la necesidad de elaborar nuevos proyectos para el desarrollo del currículo.

En el período de la autoevaluación el investigador Mora (2004) refiere que:

en las últimas décadas, con la proliferación de instituciones de educación superior, en Latinoamérica, se ha visto la necesidad de competir por calidad académica. La evaluación debe buscar el crecimiento cognitivo y el desarrollo personal de todos los participantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto conlleva a un proceso de autoevaluación con miras a la acreditación de carreras profesionales. (p.7)

La definición de evaluación ha tenido diferentes cambios y se ha asociado con los conceptos de examen, test y resultados debido a los diversos enfoques, luchas ideológicas e histórico-dialécticas y períodos históricos. Por lo que diferentes investigadores la conciben como un proceso, para otros una categoría, o un componente o etapa del proceso pedagógico.

En el Diccionario de la Real Academia Española, se define evaluación: (de evaluar) f. Valuación. \_Evaluar: fijar por cálculo el valor o el precio de una cosa o de un conjunto de bienes. \_De esta definición se infiere que para evaluar hay que determinar un valor, una unidad; pero sería importante conocer lo que plantean algunos especialistas con relación al tema.

The Joint Committee on Evaluation, (1994) afirma que:

la evaluación es la investigación sistemática del valor o mérito de un objeto. Esta concepción se corresponde con los programas establecidos en los Estados Unidos para la evaluación del sistema educativo otorgándole un valor a un resultado educativo sin tener en cuenta el proceso para llegar a dicho resultado. (p.37)

Este enfoque fue muy utilizado durante décadas y aun en la actualidad es concebida la evaluación como resultado y no como proceso sistemático, integral y objetivo. Santos (1995) afirma:

la evaluación es una parte integrante de los proyectos (...) La evaluación producirá diálogo, comprensión y mejora de los programas que se pongan al servicio de los usuarios. No por el hecho de que estén funcionando son buenos, no porque hayan sido implantados con la mejor intención producen los mejores efectos. (p.33)

En consecuencia, Stufflebeam y Shinkfield (1995), consideran que la evaluación es un proceso complejo pero inevitable. Es una fuerza positiva cuando "sirve al progreso y se utiliza para identificar los puntos débiles y fuertes, y para tender hacia una mejora"(p. 20). Las bases de valoración que deben considerarse al evaluar algo son: expectativas de los usuarios, mérito del servicio y hasta qué punto éste es necesario.

La evaluación es un "proceso continuo integral y participativo que permite identificar una problemática, analizada y explicada mediante información relevante y que como resultado proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones" (ANUIES, 1998, p.16). La evaluación "es el estudio sistemático, planificado, dirigido, realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y perfeccionar el valor o mérito de algún objeto" (Stufflebeam, 2003, p. 67).

Existen investigadores que se ocupan de definir el concepto de evaluación funcionalmente, mientras otros la ven desde el ámbito educativo para determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos propuestos. Por ejemplo Scriven (1967) refiere que:

es el proceso sistemático de recogida de datos, incorporando al sistema general de actuación educativa, que permite obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación. Estos juicios, a su vez, se actualizarán en la toma de decisiones con objeto de mejorar la actividad educativa valorada. (p.39)

La investigadora Tiana (1996) considera que "una evaluación (...) si se quiere considerar como un elemento útil para la política y la administración de la educación, no puede apoyarse en prejuicios o posiciones ideológicas. Si la evaluación implica juicio, éste debe resultar de observaciones concretas basadas en normas y valores lo más objetivos posibles"(p.24).

"En el ámbito educativo debe entenderse la evaluación como actividad crítica de aprendizaje, porque se asume que la evaluación es aprendizaje en el sentido que por ella adquirimos conocimiento" (Álvarez, 2001, p.19). Son numerosos los especialistas que en el campo de la evaluación consideran que

se trata de un proceso de planear, obtener y suministrar información útil para la toma de decisiones.

Al comparar la variedad de interpretaciones que existen sobre las definiciones generales de evaluación, el autor de la tesis puede decir que ésta, se encuentra asociada a un determinado marco conceptual de referencia. Por lo tanto no es posible plantearla en términos absolutos.

Existen elementos coincidentes como que la evaluación se expone a través de un juicio de valor. Constituye un sistema de obtención de información objetiva válida y fiable, con el objetivo de procesarlo y decidir para cambiar la actividad educativa. Se realiza una comparación, acorde a los paradigmas y exigencias políticas, económicas, culturales y sociales de un país en la formación y desarrollo de la personalidad de los sujetos.

El autor coincide y asume que la evaluación es el proceso continuo, sistemático y participativo que tiene como propósito la obtención, análisis e interpretación de información para establecer juicios de valor que sirven de base a la toma de decisiones, con el fin de lograr el perfeccionamiento.

El autor de la tesis pudo sustentar que esta definición sintetiza, las etapas de todo proceso evaluativo, las cuales son: diseño del plan de evaluación, obtención sistemática de datos, análisis e interpretación de los datos obtenidos, valoración de la información, elaboración del informe y toma de decisiones.

El carácter y formas de tratamiento de la evaluación han ido ganando en complejidad y áreas de la institución educativa de ahí que en la actualidad la evaluación según Ríos (2002) posee un conjunto de dimensiones dentro de las cuales se encuentran “la evaluación institucional, curricular, del proceso pedagógico profesional, del aprendizaje, profesoral y evaluación de proyectos” (p.10).

El (PEI) es un proceso en constante construcción, por lo que la evaluación permite continuar con un nuevo ciclo de su construcción. Diferentes investigadores han abordado esta temática I.N.E.T. (2003) afirma que “(PEI) como referente de la evaluación institucional. En definitiva, la necesidad de



evaluar surge de la existencia de un Proyecto Educativo de la institución y de las acciones en él planificadas” (p.4).

En la gestión de un proyecto “la evaluación constituye una parte muy importante del proyecto y debe incluirse en su diseño. Además, diseñar la evaluación en este momento, permite orientar el seguimiento del proyecto, durante la fase de ejecución, y la recogida de datos para la evaluación final” (Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara y López-Arostegui, 2010, p. 42). La realización de los ajustes durante todo el ciclo de vida del proyecto depende del éxito en el diseño de la evaluación.

Una propuesta interesante la ofrece Cisneros (2017) afirma que la evaluación del (PEI) “se refiere a la verificación del cumplimiento de lo previsto en el planeamiento, sus resultados permiten identificar logros y dificultades para la toma de decisiones en cuanto a los reajustes en la planificación prevista y las medidas correctivas a adoptar” (p.10).

En resumen el proceso de evaluación del (PEI) tiene varias definiciones y enfoques, lo que nos ha permitido precisar las principales regularidades:

Fuente: elaboración propia

En síntesis se entiende por evaluación de proyecto educativo institucional al proceso de verificación del cumplimiento de los objetivos y metas a través del análisis e interpretación de la información con la finalidad de emitir juicios valorativos sobre los procesos y resultados; así como transformar y reajustar si es necesario el proyecto.

En la teoría de gestión de un proyecto se plantea que existen fases o momentos diferentes. Los investigadores Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara y López-Arostegui. (2010) afirman que “cada fase del proyecto influye en el resto, siendo habitual realizar ajustes durante todo el ciclo de vida del proyecto” (p. 12). (Ver Anexo No. 1.7)

Se destaca de este ciclo de evaluación del proyecto que va más allá de una evaluación descriptiva y valorativa, también concibe un enfoque transformador para la toma de decisiones. Presenta un diseño adecuado del proyecto, ya que concibe la evaluación del propio diseño y el diseño de la evaluación.

La propuesta del ciclo del proyecto plantea unas actividades importantes como la evaluación inicial de las necesidades del proyecto; la matriz de planificación e indicadores. También la planificación del seguimiento y la evaluación; revisión o evaluación de mitad de período; la evaluación definitiva y por último la difusión y utilización de las enseñanzas extraídas. (Ver Anexo No. 1.8)

La medición de la gestión del proyecto de una entidad presenta seis aspectos evaluables: “formulación; insumos requeridos; gestión; productos; resultados de corto plazo; impactos de largo plazo” (UAEGRTD 2014, p.8). Estos aspectos están relacionados de manera que muestran un proceso de retroalimentación que conlleva a interacciones sucesivas del proyecto. No obstante el ciclo presentado responde a un modelo de organización de las entidades públicas orientadas a las políticas y programas de producción y servicios a usuarios. (Ver Anexo No. 1.9)

La propuesta de los ciclos de vida de los proyectos anteriores constituyen un referente teórico a analizar, en cambio su concepción no se ajusta a la dinámica institucional de los centros educativos. En correspondencia con las transformaciones educacionales en cada nivel de enseñanza dígase III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación (SNE) se hace necesario precisar las ideas más importantes y significativas de la evaluación del (PEI) en la Escuela Pedagógica “Manuel Ascunce Domenech”.

En correspondencia con la investigación es importante señalar que el modelo propuesto por Valle (2002) concibe que el control y evaluación del (PEI) están presentes durante todo el proceso. Un criterio importante es que en un inicio se debe controlar y evaluar cómo se concibe la evaluación de éste y posteriormente como se va aplicando durante todo el proceso.

Coincide el Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2017) que la evaluación “debe comenzar desde el mismo comienzo cuando se realizan las reuniones para obtener las primeras opiniones y la sensibilización de todos los participantes. Se debe mantener con un carácter sistemático acerca de los factores que afectan o posibilitan la implementación, para disminuir en todo lo posible los primeros y potenciar los segundos” (p. 15).

Un elemento imprescindible que plantea el investigador es la medición que se realiza en la evaluación del (PEI). El proceso constituye el referente y la justificación desde el punto de vista teórico y práctico para asumir la presente investigación que se manifiesta en la praxis educativa y responde a una necesidad de evaluar la construcción, el diseño y realización de (PEI).

La evaluación puede significarnos según Valle (2002) la medición de “qué vías y procedimientos particulares se usan para implementar el Proyecto Educativo a partir de las condiciones concretas de la institución. Cómo se utilizan estas vías y procedimientos. Qué resultados se obtienen” (p.351).

La evaluación del Proyecto Educativo incluye también la evaluación de los resultados del cambio. En el control y evaluación de los cambios se establecerá el nivel real del centro en cuanto al desarrollo alcanzado y se comparará con los modelos actuante y proyectivo elaborados en la etapa inicial. Se ha de considerar, que cada vez que sea necesario se realizarán cortes evaluativos del proceso y sus resultados servirán para remodelar éste en busca del modelo proyectivo escogido.

Los ciclos de vida de los proyectos y el modelo participativo de transformación de las escuelas abordado por Valle (2002, p.350) constituyen un punto de referencia para conformar el ciclo de evaluación de un (PEI). Es importante precisar que las etapas del ciclo constituye un proceso concatenado y periódico, que es difícil precisar cuándo y dónde termina uno para dar lugar al siguiente, como se ilustra en la figura siguiente:

Fuente: elaboración propia

La notable correspondencia que existe entre la dinámica de las etapas del (PEI) y las etapas del ciclo de evaluación se explica por el hecho de que es precisamente en esta dinámica y como parte de ella, donde puede establecer un sistema de dimensiones e indicadores para la evaluación del (PEI).

La evaluación inicial constituye la vía para valorar la implementación y decidir o no la realización que implica el diseño de un (PEI), con la participación de la comunidad educativa y la conformación de la comisión para elaborar el (PEI).

Por tal motivo determina la necesidad de llevar a cabo un proyecto y contempla la etapa de planificación del (PEI).

La evaluación del diseño del (PEI) permite la posibilidad de describir y valorar los componentes que integran la estructura del (PEI), como la identidad y filosofía institucional, el diagnóstico institucional, el modelo pedagógico y la gestión educativa. El diseño del proyecto incluye también la evaluación del diseño del (PEI) desde su formulación y tras su ejecución que se concreta en un plan de evaluación.

La evaluación de la ejecución del (PEI) constituye el sistema de actividades planificadas en el (PAT) y en el (CI). En este momento se puede constatar el accionar a través de un plan de evaluación donde se precisara la forma en que se evaluara los objetivos, las metas, los indicadores del (PEI), la frecuencia de medición, las fuentes, los responsables, etc. Y si es preciso introducir medidas que permitan el perfeccionamiento y desarrollo del (PEI).

La evaluación final se concreta en un informe final una vez concluido el proyecto para determinar el impacto, desempeño y logros en el cumplimiento de los objetivos y los cambios ocurridos. La evaluación de los resultados permite la difusión de enseñanzas y aprendizajes a la sociedad en general y orienta futuros proyectos educativos institucionales.

Las características del ciclo de evaluación, el ámbito de desempeño, los objetivos, los tipos y funciones de los indicadores constituyen la fuente para elaborar una guía de evaluación. Se destaca la evaluación como un proceso descriptivo, valorativo y transformador orientado a la toma de decisiones, así como los objetivos y los indicadores de resultado y gestión.

Fuente: elaboración propia

Se coincide que la guía presentada, es la que más se ajusta al tipo de evaluación de (PEI) que se desea por las siguientes razones:

- ✚ Permite identificar los elementos clave que requieren ser medidos dentro del (PEI); incluyen las relaciones teóricas entre el diseño de la evaluación del (PEI) y la evaluación del diseño del (PEI).

- ✚ Permite procesar la información con un carácter dialéctico y desarrollador en donde interactúa el ciclo de evaluación, el ámbito de desempeño, los objetivos, las dimensiones y los tipos de indicadores, con la posibilidad de brindar un guía teórica para construir un sistema de indicadores.
- ✚ Porque adopta el sistema de indicadores de gestión y resultado integrados al ciclo de evaluación.
- ✚ Permite la relación concatenada que tiene los indicadores de eficiencia y eficacia y que se manifiestan en los ámbitos de desempeño del (PEI).
- ✚ La eficiencia representa el uso óptimo de los recursos e insumos educativos para lograr los objetivos del (PEI) donde se manifiesta en los ámbitos de desempeño de proceso y productos.
- ✚ La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos del (PEI) y se expresa en el ámbito productos y resultados.
- ✚ La efectividad establece la proporción de logros y resultados que se han alcanzado en relación a las metas establecidas en el (PEI) y se expresa en el ámbito de efecto.
- ✚ Permite la derivación de los componentes de la guía en entidades mensurables a través de la operacionalización que se define en los sistemas de indicadores.

## **CONCLUSIONES**

La revisión bibliográfica permitió definir las principales consideraciones teóricas y conceptuales que sustentan la evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) abordadas por autores nacionales e internacionales, haciendo énfasis en conceptos como (PEI), evaluación del (PEI) y ciclo de evaluación; además permitió determinar los antecedentes del tema, enfatizando en la necesidad de profundizar en como evaluar el tema objeto de la investigación

La evaluación del (PEI) constituye un proceso verificación del cumplimiento de los objetivos y metas a través del análisis e interpretación de la información con la finalidad de emitir juicios valorativos sobre los procesos y resultados; así como transformar y reajustar si es necesario el proyecto.

El ciclo de evaluación del (PEI) contempla la evaluación inicial, de diseño, de ejecución y final en el diseño de la evaluación del (PEI) y la evaluación del diseño del (PEI) integrado por el ámbito de desempeño, los objetivos, los tipos y funciones de los indicadores de gestión y resultado.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Campillay, L (2016). Proyecto educativo institucional. Recuperado de <http://wwwfs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/455/ProyectoEducativo455.pdf>

Castro, F y Castro, J. (2013). Manual para el diseño de proyectos de gestión educacional. Recuperado de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/378/MANUAL%20PARA%20EL%20DISE%20C3%91O%20DE%20PROYECTOS%20DE%20GESTI%20C3%93N%20EDUCACIONAL.compressed.pdf>

Cisneros, E.V. (2017). El proyecto educativo institucional y la gestión educativa (Trabajo para obtener el título profesional de licenciado en educación). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1708/TRAB.SUF.PROF.%20CISNEROS%20MEL%20c3%89NDEZ%20c%20VICTORIA%20EUGENIA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Cohen y Martínez (2019). Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Recuperado de [dds.cepal.org/redesoc/archivos\\_recursos/242/Manual\\_dds\\_200408.pdf](https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/242/Manual_dds_200408.pdf)

Cohen, E y Franco, R (1988). Evaluación de proyectos sociales. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9051/S3092C678S.pdf?sequence=1>

Cohen, E y Franco, R. (1992). Evaluación de proyectos sociales. México D.F: Siglo veintiuno editores, s.a. de C.V. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1915/S3092C678E\\_es.pdf?sequ](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1915/S3092C678E_es.pdf?sequ)

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (F.I.S.C.R.M.L.R). (2011). Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Recuperado de

<https://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP.pdf>

Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara y López-Arostegui. (2010). Guía para la gestión de proyectos sociales. ISBN-13: 978-84-936634-3-8.

Recuperado de [http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/364\\_CAST-3sgestion4.pdf](http://www.3sbizkaia.org/Archivos/Documentos/Enlaces/364_CAST-3sgestion4.pdf)

Guba, G.E. y Lincoln, Y.S. (1982). *Effective evaluation*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

Guba, G.E. y Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Nueva York: Sage Publications.

I.N.E.T. (mayo de 2003). *Herramientas para la evaluación institucional*. Recuperado de <http://www.fediap.com.ar/administracion/pdfs/TallerINET-FEDIAP-EvaluacionInstitucionalIII.pdf>

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2011). *Bases generales para el perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación*.

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2017). *Proyecto educativo: un acercamiento a su construcción*. Documento de trabajo para la consulta.

Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (2018). *El trabajo metodológico en el proyecto educativo institucional*. Documento de trabajo para la consulta.

Ministerio de Educación de Bolivia (2015). *Evaluación Final del PEI 2010 – 2015*. Recuperado de [https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/informe\\_final\\_educacion\\_2015.pdf](https://www.cooperacionespanola.es/sites/default/files/informe_final_educacion_2015.pdf)

Ministerio de Educación de Cuba (2019). *Seminario Nacional de Preparación para el curso escolar 2019-2020*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.