

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la etapa evaluativa del Proyecto Educativo Institucional

José Medel Pérez Cruz ^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-3144-7692>

¹ Escuela Pedagógica “Manuel Ascunce Domenech”, Villa Clara. Cuba.

*Autor para la correspondencia: jpcruz@uclv.cu

RESUMEN

El presente estudio permitió elaborar la matriz de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso de evaluación del Proyecto Educativo Institucional fortaleciendo la calidad de los procesos y resultados en la formación pedagógica. El diseño metodológico es descriptivo, dirigido a identificar las opiniones, valoraciones y actitudes de los miembros del grupo focal de discusión en los talleres. Los resultados principales son definidos en la matriz de estrategias, estableciendo el desarrollo de un sistema de dimensiones e indicadores y un manual que favorezca la capacitación de los docentes en el proceso de evaluación.

Palabras clave: Evaluación; Estrategia FODA; Proyecto Educativo Institucional.

Recibido: 15/06/2022

Aceptado: 10/10/2022

Introducción

La calidad de la educación constituye un reto de la Agenda 2030 y constituye en sí mismo uno de los objetivos del Desarrollo Sostenible. La evaluación de la calidad educativa es una necesidad indispensable para asegurar la gestión de los sistemas educativos. En el III Perfeccionamiento del Sistema Nacional de Educación se tiene como objetivo desarrollar la calidad de los procesos educativos y la formación integral de los estudiantes.

En la actualidad es importante que los sistemas educativos utilicen herramientas para el diagnóstico del estado actual del Proyecto Educativo Institucional (PEI). En este sentido el PEI permite la participación activa y transformadora de los agentes educativos en la toma de decisiones sobre las actividades que se desarrollan en la institución.

La necesidad de la investigación, responde a dos principales argumentos, el primero es el carácter científico de las investigaciones pedagógicas que ocupan un lugar importante en las tareas del perfeccionamiento, con una proyección estratégica que se contextualiza en la labor profesional realizada por los docentes en la Escuela Pedagógica “Manuel Ascunce Domenech”; y el segundo responde al aporte que constituirá el resultado de la investigación para fortalecer la toma de decisiones en el mejoramiento de la gestión Institucional.

La investigación realizada, utiliza la herramienta de estudio que permite determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), ampliamente utilizada en el contexto educativo. El contexto interno del FODA se encuentra integrado por las fortalezas y debilidades, mientras que el contexto externo determina las oportunidades y amenazas.

En el contexto educativo, se debe utilizar el análisis FODA en los procesos que se desarrollan en las instituciones. En este sentido el objetivo de este artículo es elaborar la matriz de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso de evaluación del Proyecto Educativo Institucional fortaleciendo la calidad de los procesos y resultados en la formación pedagógica.

Desarrollo

El PEI tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje en el estudiante. En este sentido, parte de un conocimiento de la realidad institucional,

considerando las demandas de su entorno y contando con una visión adecuada de futuro, proyectando una estrategia de cambio.

La planificación del PEI se articula con el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Currículo Institucional (CI). El PEI y el PAT están claramente vinculados, en tanto el PAT concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar. El CI es el núcleo del PEI ya que ofrece un conjunto de orientaciones sobre el contenido del proceso de enseñanza-aprendizaje relativa a los procedimientos para evaluar el rendimiento de los alumnos.

Las definiciones del PEI tienen una evolución desde un enfoque de instrumento orientado a la organización del centro, de un documento que planifica las actividades hasta una propuesta integral que orienta los procesos de gestión educativa hacia objetivos que aspiran a un modelo de escuela definido. En nuestra apreciación el PEI debe expresar las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del tipo de institución que se quiere para la formación de los estudiantes.

La investigación asume como definición de PEI la ofrecida por El Instituto Central de Ciencias Pedagógicas ICCP (2017) donde se afirma que es el:

Sistema de acciones que traza la institución educativa con la implicación de los docentes, estudiantes, familias y factores de la comunidad, para dar cumplimiento al fin y los objetivos generales del nivel, para desarrollar la función que le encarga la sociedad. (p. 11)

La definición refleja la estrategia fundamental para materializar los ideales de sociedad y del hombre que se quiere lograr; es por esto, que abarca un proceso de construcción colectiva. El proceso de planificación y gestión del sistema de actividades educativas está compuesto por un conjunto de acciones estratégicas de forma más flexible, más participativa, según las necesidades e intereses de los diferentes agentes educativos, el cual sustenta la misión, valores y principios consensuados.

El PEI debe concebir su evaluación y responder a la interrogante ¿Cómo evaluar y autoevaluar sistemáticamente las actividades que se desarrollan?, por lo que los avances conseguidos en los estudiantes permiten reflexionar y comparar entre la situación previa antes de su elaboración y la situación posterior a su aplicación. También desarrolla la forma de evaluar los resultados y el impacto en los estudiantes de las actividades del PEI.

Una propuesta interesante la ofrece Rivero y González (2018) donde el trabajo realizado en la Escuela Primaria en perfeccionamiento Clodomira Acosta Ferrals que propone que en la construcción del PEI se plante la etapa de evaluación. En la evaluación del PEI, Rivero y González (2018) conciben “determinar los indicadores y las formas de control” (p. 13), la idea planteada permite identificar los logros y dificultades para la toma de decisiones en el mejoramiento del PEI.

La evaluación del PEI está presente durante todo el proceso, en el marco de la investigación se considera la definición del ICCP (2017) donde refiere que:

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)

La definición de la evaluación del PEI demuestra varias ideas importantes relacionadas con el proceso de verificación del cumplimiento de los objetivos y metas. La realización del análisis e interpretación de la información permite emitir juicios valorativos sobre los procesos y resultados; así como transformar y reajustar si es necesario el proyecto. La definición va más allá de una evaluación descriptiva y valorativa, también concibe un enfoque transformador para la toma de decisiones, así como transformar y reajustar si es necesario el proyecto.

En el contexto educativo el análisis situacional de los factores internos y externos contribuye a mejorar la calidad de la gestión institucional y la formación integral de los estudiantes. Leguizamón (2020) en una investigación realizada plantea la necesidad de “disponer de instrumentos de monitoreo del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I)” (p.3). En este sentido Leguizamón (2020) plantea que “una de las herramientas más adecuadas según el estudio realizado es el F.O.D.A” (p.3), coincidimos con el autor que el uso del análisis FODA en el PEI es la más adecuada por su importancia.

La importancia del análisis FODA radica en el papel protagónico que tiene los agentes educativos como promotores activos de los cambios y transformaciones que implementan, como consecuencia directa de realizar un diagnóstico de la situación actual donde refleje los aspectos internos y externos del funcionamiento y el desarrollo de los procesos educativos. En los actuales escenarios del III Perfeccionamiento el PEI

tiene que replantearse su análisis situacional específicamente en su evaluación para que salga de la formalidad de lo instituido y se convierta en un proceso participativo, democrático e inclusivo.

El análisis "FODA, o en inglés SWOT, es una herramienta para la investigación que tuvo su origen e historia en la década de 1960-1970 tal como refiere Ion y Aranguren (2021) quienes afirman lo siguiente:

El Instituto de Investigaciones Standford promovió un estudio para mejorar la planificación empresarial corporativa a largo plazo. Fue llevado a cabo por Robert Stewart, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger, Lie y Albert Humphrey. Inicialmente plantearon cuatro cuestiones a considerar en el análisis situacional: lo satisfactorio en el presente, entendido como fortalezas; las oportunidades futuras; los fallos en el presente; y las amenazas futuras: dando lugar a la denominación SOFT (Strengths, Opportunities, Fails and Threats). (p.116)

En la actualidad su utilización es amplia en diferentes sectores como herramienta de diagnóstico para determinar las situaciones externas e internas de procesos, fenómenos y hechos de la realidad objetiva. Loayza (2020) refiere que “el análisis FODA es una de las herramientas más esenciales de la planificación estratégica ya que permite analizar el entorno interno y externo de una organización” (p.8), en este sentido coincidimos la importancia de diagnosticar el funcionamiento y desarrollo de una institución educativa.

El análisis FODA tiene un papel importante en la toma de decisiones en las instituciones cuando se determina el entorno interno y externo, Peralta (2020) refiere que “es una herramienta de estudio que permite realizar un análisis de la situación real y actual de una empresa, organización o persona para diseñar estrategias competitivas y poder alcanzar los objetivos” (p.20), la finalidad expresada por el autor ofrece la posibilidad de utilizar las estrategias para el mejoramiento de la calidad de la gestión en la educación.

La investigación asume como definición de análisis FODA la planteada por Ion y Aranguren (2021) donde refiere que permite “el análisis situacional de individuos, grupos, colectivos, organizaciones, comunidades y realidades sociales, constituyendo una herramienta de diagnóstico reconocida social y científicamente” (p.115). La definición planteada contempla la representación del análisis FODA en una matriz (ver tabla 1), coincidiendo esta observación con los estudios del investigador Mujica (2016),

quien propone los aspectos que se deben considerar para elaborar los listados de la matriz:

Tabla 1: Matriz FODA

	Aspectos Favorables	Aspectos Desfavorables
Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia (esta tabla muestra cómo deben ser representados los datos del análisis FODA)

Metodología

La clasificación del estudio según su objetivo gnoseológico y dimensión cronológica es descriptiva, porque se centra en reflejar las regularidades de los fenómenos, actividades y procesos en la evaluación del PEI más que en el análisis causal o explicativo del mismo. El estudio se realizó durante el primer semestre del curso escolar 2019-2020 en la Escuela Pedagógica “Manuel Ascunce Domenech” como un proceso continuo.

En el estudio se pueden distinguir varios momentos caracterizados por la utilización de los métodos empíricos particulares para la realización del análisis FODA. La encuesta se realizó a través del instrumento cuestionario de autoevaluación grupal, la entrevista se realizó a través de los grupos focales en una guía de entrevista y la observación se realizó a través de una guía de observación.

El análisis FODA se realizó a partir de un grupo focal de discusión donde se ofreció información sobre la actitud de los participantes durante la discusión grupal y las opiniones emitidas por los miembros. El propósito fue determinar los factores internos que constituyen las fortalezas y debilidades, así mismo, es oportuno considerar los factores externos referido a las oportunidades y amenazas en la evaluación del PEI.

Procedimientos

En la realización del análisis FODA se estableció una secuencia metodológica en tres fases fundamentales siguientes:

Fase Preliminar

El primer momento corresponde a la propuesta de convocatoria, se contactaron con los participantes explicándole los motivos de la convocatoria, se presenta la idea a tratar y se delimita el tiempo a trabajar (una hora). Fueron escogidos por el criterio de intencionalidad porque en la resolución 111/2017 “Procedimientos para el diseño, ejecución y control del trabajo preventivo en las escuelas pedagógicas” se define que estos participantes tienen un papel clave en la elaboración, seguimiento y control del PEI. También por el criterio de compatibilidad y homogenización del grupo en el contexto de actuación, ocupación y nivel educativo de los participantes en interés de los objetivos propuestos para la realización del taller.

Tabla 2: Participantes de los dos grupos focales.

Grupo Focal	Integrantes	Cant.	Tiempo
1	Seis psicopedagogos y la asesora de salud de la institución educativa que forman parte del Gabinete de Orientación Educativa.	7	1 hora
2	Siete directivos (director, subdirector docente, tres subdirectores de trabajo educativo y dos directores de unidades de estudio)	7	1 hora

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla 2 muestra los participantes en los talleres, según la homogenización de sus funciones ya sean directivos o docentes corresponden a un grupo focal.

En esta primera fase se determinó la fecha de realización del taller, el lugar que corresponde al Gabinete de Orientación Educativa y las cuestiones para la discusión en el análisis descriptivo del contexto interno y externo del componente evaluativo del PEI. Se confeccionaron los diferentes instrumentos que se utilizaron para registrar las valoraciones y criterios de los participantes.

Fase Exploratoria

En la fase se realizaron los talleres de los dos grupos focales siguiendo la metodología de tres momentos como el caldeamiento donde se realizó el encuadre grupal, se precisó la forma de trabajo mediante la discusión colectiva, así como las normas del trabajo grupal. En el segundo momento que correspondió a la actividad central, se realizó el trabajo en grupos, plenaria y cada grupo expone los factores externos: oportunidades y amenazas; y los factores internos: debilidades y fortalezas. Por último, se realizó el

cierre de los talleres con un plan de acción que se concreta en el diseño de las estrategias FODA.

Fase Final

En esta última fase se elaboró la matriz de análisis FODA del proceso de evaluación del PEI, la cual presenta en forma clara y consistente la realidad objetiva en su contexto situación interna: fortalezas y debilidades, así como la situación externa a efectos de determinar las oportunidades y amenazas de la evaluación del PEI. También presenta la matriz de la estrategia FODA y los objetivos estratégicos que se definieron en la discusión grupal con la triangulación de fuentes.

Resultados

Los resultados de la guía de observación durante la aplicación de los dos grupos focales de discusión refleja que en los movimientos corporales se aprecian expresiones faciales de placer, comprensión y atención; realizaron movimientos de las manos y cabezas, intercambios de miradas de confort y satisfacción. Las conductas espaciales del grupo focal fueron apreciadas con el mantenimiento de la cercanía entre los miembros del grupo.

La expresión oral de los dos grupos focales tuvo como regularidad que presenta un ritmo de la exposición adecuada con una velocidad pausada y precisa. En el segundo grupo focal se mantuvo una dinámica favorable para la discusión colectiva. Es importante señalar que en el primer grupo focal se aborda información significativa con precisión y cierta originalidad ya que estos miembros tienen un amplio dominio del tema.

Los participantes demostraron una implicación personal en la discusión de la temática debido a la presencia de las relaciones interpersonales sustentadas en la compatibilidad psicológica en la semejanza de valoraciones y opiniones con libertad de expresión y el estricto cumplimiento del encuadre grupal. El clima psicológico fue satisfactorio en la dinámica de ambos grupos focales se manifestaron sentimientos, ideas y opiniones sobre la temática.

Los miembros se desempeñaron satisfactoriamente no presentaron resistencias al facilitador a su presencia o a su función, tuvieron una disposición positiva hacia el taller, un clima de confianza y seguridad; así como la liberación de las emociones y

sentimientos a la hora de hablar sobre el tema. La aclaración precisa y directa de las características del taller permitió un desarrollo exitoso de la discusión de la temática.

Los resultados de la aplicación del cuestionario y las opiniones de los miembros de los grupos focales fueron sujetas a una triangulación de sujetos donde este estudio tuvo en cuenta la metodología utilizada por Mujica (2016, p. 3) que permite determinar cuatro grandes procesos: el análisis externo, el análisis interno, la matriz FODA y la formulación de la estrategia según el análisis FODA, lo cual implica determinar los problemas y los objetivos estratégicos.

Los principales resultados obtenidos fueron recogidos a través de la matriz FODA (tabla 3), teniendo en cuenta el análisis externo y el interno con sus correspondientes criterios, los cuales son enunciados a continuación.

Tabla 3: Matriz de análisis FODA

	ASPECTOS FAVORABLES	ASPECTOS DESFAVORABLES
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 Existencia de dirección para el trabajo en comisiones en el diseño, ejecución y evaluación del PEI</p> <p>F2 Existencia de objetivos y metas para la evaluación</p> <p>F3 Realización del control y monitoreo de las actividades del PEI</p> <p>F4 Compromiso y apoyo institucional para realizar la evaluación del PEI</p> <p>F5 Existencia de espacios de divulgación de los resultados del PEI en los informes de gestión anual</p> <p>F6 Pueden evaluarse los cambios esperados con la participación de todos los agentes educativos</p>	<p>D1 Insuficiente uso de criterios de medida para determinar los resultados del PEI</p> <p>D2 Insuficiente sistematización de una metodología en la evaluación del PEI</p> <p>D3 Escasos indicadores de medición para evaluar el PEI</p> <p>D4 Deficiente uso de métodos e instrumentos para la evaluación</p> <p>D5 Inexistencia de un instrumento que recoja el grado de cumplimiento, la escala y las categorías en la valoración de los indicadores</p>
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1 Demanda social de una educación de calidad</p> <p>O2 Incentivo de la evaluación del PEI para la mejora de la calidad educativa</p> <p>O3 Existencia de instituciones que brindan orientaciones para la evaluación del PEI</p> <p>O4 Existencia de orientaciones ministeriales que crean posibilidades de mejorar la evaluación del PEI</p> <p>O5 Existencia de fuentes de datos para la evaluación del PEI</p>	<p>A1 Resistencia al cambio de cómo realizar el proceso de evaluación del PEI</p> <p>A2 Comprometimiento de la objetividad en los evaluadores del PEI</p> <p>A3 Costos elevados de la evaluación del PEI</p> <p>A4 Disponibilidad de poco tiempo para el trabajo en equipo de los evaluadores</p> <p>A5 Insuficiente mecanismos de capacitación del personal en la evaluación del PEI</p> <p>A6 Facilidad en convertirse la evaluación del PEI en un elemento vacío de la gestión educativa</p>

Fuente: Elaboración propia

La selección de las fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, permitió utilizar la matriz con los cuatro tipos de estrategias FODA (tabla 4). La primera es la estrategia para sobrevivir que tiene como propósito fundamental eliminar las debilidades internas identificadas para minimizar o evitar las amenazas externas. La estrategia para mantenerse, se fundamenta en el uso de fortalezas internas para evitar disminuir o eliminar el impacto de las amenazas externas. La estrategia para crecer, permite mejorar una debilidad interna detectada mediante las utilizaciones efectivas de una o varias oportunidades externas. La cuarta estrategia para desarrollar, utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

Tabla 4: Matriz de estrategia FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><i>Estrategia para desarrollar</i></p> <p>Optimizar las comisiones de evaluadores que demuestran compromiso y apoyo para realizar la evaluación del PEI aprovechando las orientaciones que brindan las instituciones para mejorar el proceso.</p> <p>Mejorar los espacios de divulgación de los resultados y cambios esperados con la realización del PEI aprovechando la demanda social de mejorar la calidad educativa.</p> <p>Direccionar los objetivos y metas para la realización del control y monitoreo de las actividades del PEI aprovechando la existencia de fuentes de datos para el proceso de evaluación.</p>	<p><i>Estrategia para crecer</i></p> <p>Mejorar los indicadores, los métodos e instrumentos para la evaluación del PEI aprovechando las orientaciones que brindan las diferentes instituciones.</p> <p>Realizar un manual sobre la evaluación del PEI que contribuya a la sistematización de una metodología aprovechando la demanda social y el incentivo por mejorar la calidad educativa.</p> <p>Realizar un instrumento que recoja el grado de cumplimiento, la escala, las categorías en la valoración y los criterios de medida para determinar los resultados del PEI aprovechando la existencia de fuentes de datos.</p>
AMENAZAS	<p><i>Estrategia para mantenerse</i></p> <p>Mantener una dirección de trabajo en comisiones que demuestre compromiso y apoyo para disminuir la resistencia al cambio y la disponibilidad de poco tiempo para el trabajo en equipo de los evaluadores.</p> <p>Promover espacios de divulgación de los resultados y cambios esperados del PEI para eliminar la facilidad que tiene la evaluación del PEI en convertirse en un elemento vacío de la gestión educativa.</p> <p>Fomentar la realización del control y monitoreo de las actividades cumpliendo los objetivos y metas trazados para disminuir los factores que inciden negativamente en la evaluación del PEI.</p>	<p><i>Estrategia para sobrevivir</i></p> <p>Realizar un manual sobre la evaluación del PEI para mejorar y optimizar los mecanismos de capacitación del personal y contribuya a la sistematización de una metodología.</p> <p>Desarrollar un sistema de indicadores para enfrentar el comprometimiento de la objetividad en los evaluadores y la facilidad en convertirse la evaluación del PEI en un elemento vacío de la gestión educativa.</p> <p>Diseñar métodos e instrumentos para la evaluación, minimizando los costos elevados y disponibilidad de poco tiempo para el trabajo en equipo de los evaluadores.</p>

Fuente: Elaboración propia

Los principales problemas estratégicos a ser atendidos según el estudio realizado son:

- 1) La evaluación de la calidad de los procesos educativos en la institución.
- 2) La integración de las nuevas formas de trabajo del III Perfeccionamiento en la dinámica del sistema de trabajo institucional.
- 3) La integración de las etapas y componentes del PEI en función del fortalecimiento de la evaluación.
- 4) El establecimiento de los parámetros e indicadores de medición del proceso de evaluación del Proyecto Educativo Institucional PEI.
- 5) La capacitación al personal de la institución, para brindar un mejor servicio en el proceso de evaluación del PEI.

Se hace evidente que los resultados plantean nuevos retos en el contexto educativo que demandan una serie de acciones encaminadas al mejoramiento de los procesos de la calidad educativa con la capacidad de la institución educativa de ofrecer una respuesta y toma de decisión cuando se realiza la evaluación del PEI. Es importante que al determinar las estrategias y los objetivos para conseguir un fin; tengamos bien claro y definido ¿Qué evaluar?, ¿Cuándo se va a evaluar?, ¿Cómo se va a evaluar?, ¿Con qué se va a evaluar? y ¿Para qué se va a evaluar?; estas preguntas claves determinará los tipos y alcances de la evaluación del PEI.

Conclusiones

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar un estudio descriptivo en la evaluación de los aspectos favorables y desfavorables en los contextos internos y externos de una institución educativa.

Los resultados en la elaboración de la matriz de análisis y de la estrategia FODA demuestran la necesidad de un sistema de dimensiones e indicadores para la evaluación del PEI y un manual que integre sus componentes y etapas en función de la capacitación de los docentes.

Referencias bibliográficas

- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP). (2017). *Proyecto educativo: un acercamiento a su construcción*. Documento de trabajo para la consulta.
- Ion, R. y Aranguren, E. (2021). Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34(1), 115-125. <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/download/65775/4564456555506>.
- Leguizamón, C. (2020). *F.O.D.A Proyecto Estratégico de Estudio e Innovación del P.E.I.* http://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18741/Leguizamon%C3%B3n%20Bethania_TFG20
- Loayza, I.Y. (2020). *Análisis FODA de la universidad técnica de Machala*. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15418/1/E-10435_LOAYZA%20ALBURQUEQUE%20INGRID%20YARITZA.pdf
- Mujica, R. (2016). FODA aplicación en el contexto educativo. *Revista Tecnológica educativa docente* 2.0, 4 (1), 3-7. <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/54>
- Peralta, M. (2020). FODA. *Logos Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*. 7 (2), 20-21. <https://repository.uaeh.mx/revistas/index.php/prepa2/issue/archive>
- Rivero, Y. y González, M. (2018). Un acercamiento a la construcción del Proyecto Educativo Institucional de la escuela primaria en perfeccionamiento Clodomira Acosta Ferrals. *Ciencia Universitaria*, 16 (1), 1-20. <http://revistas.unah.edu.cu/index.php/ACUNAH/article/view/1037/1594>.