



*Trabajo Final de Grado. Plan de intervención*

***“Administración Escolar vs Gestión Estratégica, en  
búsqueda de una buena convivencia escolar”***

*Carrera: Licenciatura en Educación*

*Autora: Carina María José RUIZ. - VEDU13461*

*Tutor: Sandra Del Valle Soria*

*Santa Rosa, Noviembre, 2020*

## **Índice**

Agradecimientos.....	4
Resumen y palabras claves .....	5
Introducción.....	6
<b>Capítulo I</b>	
Presentación de la Línea Temática.....	8
Síntesis de la Organización Seleccionada.....	10
Historia Institucional.....	10
Visión y Misión de la Institución.....	11
Perfil de egresado.....	12
La comunidad educativa del Instituto Santa Ana.....	12
Datos generales de la Institución.....	13
Delimitación del Problema.....	13
Objetivos. ....	15
<b>Capítulo II</b>	
Justificación.....	15
Marco Teórico.....	18
<b>Capítulo III</b>	
Plan de Trabajo.....	25
Primer Encuentro Taller.....	25
Segundo Encuentro Taller.....	31
Tercer Encuentro Taller.....	36

Cronograma.....	38
Presupuesto.....	39
Instrumento de Evaluación .....	39
Resultados Esperados.....	40
Conclusión.....	41
Anexo.....	44
Referencias.....	47

## **Agradecimientos**

A mi mamá, que siempre creyó en mí (porque los pavos no vuelan)

A Lucas, mi amor, compañero incondicional, remador y amigo.

A mi hijo León, mi maestro más exigente en la carrera más difícil.

A mis alumnos y alumnas, que sin saberlo me ayudan a evaluar mi profesión cada día.

Gracias.

## 1- **RESUMEN Y PALABRAS CLAVES:**

Para hablar de calidad institucional hay que hablar de gestión y análisis institucional. Los gobiernos educativos están en constante proceso de análisis y evaluación, lo cual es acertado siempre que exista coherencia entre las metas a alcanzar y las dimensiones ideológico- pedagógicas utilizadas a tal fin. Muestra de ello, es la siguiente presentación. Posicionada en una corriente transformadora, innovadora y revisionista, crítica y sospechosa de los modos tradicionales en gestión institucional, este plan intenta abordar ciertas problemáticas identificadas en el Instituto Santa Ana, referidas a comunicación y convivencia. Se ha planteado como objetivo la concreción de talleres lúdicos, capaces de despertar nuevas concepciones epistemológicas e ideológicas en la comunidad educativa, que permitan una revisión sustancial de las prácticas asumidas hasta el momento. Se proponen actividades grupales, en pareja o individual, cada una de ellas con un contenido específico, con una dimensión epistemológica y/o pedagógica definida que dan razón de ser al taller. Dibujar, analizar, discutir y generar consenso sobre situaciones imaginarias, interactuar con el grupo, incorporar las TIC's, son algunos de los ejercicios disparadores que conforman los talleres. Cada uno es un eslabón que conduce a una idea, la nueva idea generadora del cambio. Y el cambio es siempre en busca de una mejora: en las redes comunicacionales, en la gestión institucional y en la convivencia escolar, materializándose en los Acuerdos Escolares de Convivencia, uno de los instrumentos fundamentales que mejor reflejan la idiosincrasia de una institución.

**PALABRAS CLAVES:** gestión- convivencia- talleres- acuerdos- institución

## 2- INTRODUCCIÓN

El Instituto Santa Ana de la localidad de Córdoba, es una prestigiosa institución bilingüe, que recibe estudiantes del nivel inicial, primario y secundario de una clase media- alta y que concibe a la educación de calidad un eje transversal fundamental para lograr un nivel de excelencia en su comunidad educativa. Sin embargo, como toda institución y grupo, la convivencia y el consenso no siempre resultan exitosos, aunque el ánimo por serlo está siempre vigente. En esta ocasión, la problemática identificada en ese Instituto tiene que ver con las fallas en la comunicación institucional y una urgente actualización de los Acuerdos Escolares de Convivencia. Este último aspecto, habiendo atendido ejes y dimensiones particulares y con intención de plasmar esas dimensiones en un instrumento ya no tan específico sino más bien integral, que reúna y resuma el espíritu de los resultados esperados a lo largo de todo el Plan. En ese sentido, el objetivo general planteado establece la concreción de un trabajo estratégico, formador, capacitador, que refuerce aspectos referidos a comunicación y convivencia. Para ello, proponemos un Plan de Intervención, con una duración de 3 encuentros talleres, a razón de 1 encuentro taller por semana. Hemos optado por la metodología Taller, dado que es una de las dinámicas más flexibles y que mejor se adapta a las secuencias teórico-prácticas en simultáneo. Los Talleres son excelentes dispositivos de acción, pero también de reflexión y análisis, que proponen espacios de intercambio, conexión e interconexión, y que abordan los ejes temáticos de manera transversal e integral. Además, el Instituto cuenta con instalaciones y recursos suficientes para llevar a cabo estos encuentros. Los destinatarios de este plan: la comunidad educativa del Instituto, equipo de gestión, docentes, familias y alumnos.

Elegimos presentar este Plan, redactándolo por secciones o Capítulos, a fin de resultar más dinámico y accesible para el lector.

En el Capítulo I, hemos aunado aspectos referidos a las descripciones de lo dado, que es: La Línea Temática que mejor se ajusta al problema identificado, aspectos fundamentales del Instituto, la problemática que afrontan y los objetivos principales y específicos del presente Plan. Delimitado eso, estaremos en condiciones de profundizar directamente con la teoría que sustenta la propuesta: el marco teórico, ya entrando de lleno en el Capítulo II. Tal como ya se dijo anteriormente, la postura epistemológica que se optó es la crítica transformadora. Y la justificación así lo demuestra de igual manera: trabajar con talleres para atender las necesidades del grupo y abordar el objetivo general. El Capítulo III de este Plan de Intervención representa el corazón de la propuesta en sí: las actividades, el plan de acción, el trabajo. Se describe la forma de ejecutarlo, los recursos necesarios para hacerlo, el tiempo que demanda y la Evaluación de impacto. Esto es: un instrumento de medición y de correlación entre los objetivos planteados y los resultados esperados con la realidad a posteriori del Plan de Trabajo. Se espera una mejora en la comunicación institucional fácil de advertir y visiblemente transformada, toda vez que se traduzca de igual manera en las normas de convivencia y los Acuerdos actualizados, en el marco de una nueva gestión estratégica institucional que denote intención de cambios innovadores que sumen al crecimiento del grupo.

## **CAPÍTULO I:**

### **3- Presentación de la Línea Temática**

En el presente trabajo, se abordará un Plan de Intervención para el Instituto Santa Ana de la Provincia de Córdoba, habiendo elegido la temática Gobiernos Educativos y Planeamiento.

Con el objeto de delimitar el campo epistemológico, comenzaremos por intentar describir a qué se está refiriendo la expresión Gobiernos Educativos y Planeamiento. Para ello, empezaremos por “fragmentar” cada concepto semánticamente.

Gobierno, es un término que utilizamos a menudo y generalmente se lo relaciona con el gobierno estatal. Sin embargo, cuando hablamos de gobierno, en una primera aproximación estamos haciendo referencia “al centro a partir del cual se ejerce el poder político en una sociedad” (Conocer + Ciudadanía y Derechos 2, Santillana, 2013, p.60).

Es un concepto íntimamente relacionado con Estado y política. Con la toma de decisiones. Pero también mantiene estrecha relación con “poder” y allí será donde nos centraremos. Nos posicionaremos en esta última postura, atendiendo a que gobierno, poder y política se complementan perfectamente.

Respecto a Educativos, claramente nos estamos refiriendo a lo concerniente a la educación, como sistema, como institución o, incluso como práctica. Lidia Fernández define la institución - escuela como “un tipo de establecimiento a través del cual se procura concretar la función social de educar” (Fernández, 2013, p.37)

Por último, respecto de Planeamiento, la Universidad de Entre Ríos abordó el tema en el año 2008 en un artículo titulado: “El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico”. Creemos importante subrayar el carácter político que le atribuye la autora al planeamiento:

Si se parte de entender al planeamiento como instrumento político para pensar y crear la acción futura, como proceso que actúa como mediador entre el conocimiento de la realidad y la acción que se ha de emprender entre el presente que se quiere cambiar y el futuro que se desea alcanzar, podemos afirmar que el mismo puede constituirse en una herramienta eficaz para democratizar las escuelas y universidades y desde allí generar un efecto multiplicador en la sociedad. Esta hipótesis cobra sentido en tanto el proceso de planeamiento implique una racionalidad colectiva, intersubjetiva. Esto no es fácil ni siempre se ha planteado de esta forma. (Ciencia, Docencia y Tecnología N° 37, 2008, p.111)

Con lo expuesto, creemos que estamos hablando de la gestión educativa en cada institución escolar. El gobierno educativo como toma de decisiones políticas, en pos de una mejora a futuro, que involucren a toda la comunidad.

Ahora bien, habiendo arribado introductoriamente a la línea temática, vamos a centrarnos específicamente en los Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC). Entendiéndolos como una especie de reglamento disciplinario mejorado con la participación de toda la comunidad educativa. Con la necesidad de revisar periódicamente las normas (Alterman, 2017).

Estamos convencidos de que tales acuerdos son primordiales al momento de pensar en una escuela democrática. La convivencia es un aspecto fundamental en un espacio de aprendizaje y construcción ciudadana como es la escuela. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Gobiernos Educativos y Planeamiento. p.4). Y es allí donde se hará foco en el siguiente trabajo, puesto que consideramos que el Instituto Santa Ana, en su afán de mantener una reputación y calidad institucional tradicional, asumiendo la disciplina desde su remota expresión, podría estar incurriendo en ciertas faltas

democráticas, al no incluir en sus AEC los derechos con los que cuentan alumnos, docentes y no docentes, como tampoco las obligaciones de estos últimos. Este trabajo intentará demostrar, por qué será beneficioso para la institución, una revisión de sus acuerdos, posicionándose ya en la mirada constructivista democratizadora y no tanto verticalista y heterónoma.

#### **4- Síntesis de la Organización Seleccionada**

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria a partir de la Sala de 5 años. Funciona en su propio edificio, es mixto y laico y cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana, Presentación, Lección 3. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>)

#### ***Historia Institucional***

En 1979, por acción e iniciativa privada, surge la idea de creación de la institución. Motivados por la búsqueda de una formación bilingüe para sus hijos, las familias fundadoras tomaron la iniciativa privada de crear esta institución. El año siguiente, se fundó el Instituto Santa Ana, con el objetivo de brindar una educación bilingüe que cubriera las expectativas de numerosas familias que, como las fundadoras, solicitaban una educación con esas características. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Instituto Santa Ana, Presentación, Lección 10. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>)

Las actividades comenzaron en marzo de 1980 con la sala de jardín de infantes, primero y segundo grado, con un total de 52 alumnos. La modalidad siempre fue de doble escolaridad, con el dictado de los contenidos de castellano por la mañana y los de inglés por la tarde. Al momento de redacción del relevamiento dado por la cátedra asistían 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en dos turnos, mañana y tarde. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Instituto Santa Ana, Presentación, Lección 3 <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2> )

### ***Visión y Misión de la Institución***

Es una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia. En ella, se desarrolla la autoestima y la empatía entre sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea.

De su misión, podemos señalar que el Instituto Santa Ana trabaja para la excelencia académica, formando personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento. Se busca fomentar en los alumnos la reflexión y la sensibilidad.

El Instituto nació con la intención de dar especial énfasis a valores esenciales del hombre: la libertad, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la individualidad, donde el niño y su familia encontrarán la posibilidad de fortalecer su autoestima y prepararse para la apertura a la sociedad. (UES21, 2020. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Instituto Santa Ana, Historia institucional, Lección 10. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

### ***La comunidad educativa del Instituto Santa Ana***

La institución cuenta con un equipo docente capacitado, estable y comprometido con su tarea, con voluntad y entusiasmo, que acompaña la formación de los estudiantes a lo largo de su trayecto escolar.

En general, se observa que tanto directivos como docentes, mantienen un perfil exigente en cuanto a la calidad humana, la estabilidad emocional y la autocrítica valorativa, además de la excelencia en formación académica tanto en castellano como en el idioma inglés. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Instituto Santa Ana, Gobierno de la Institución. Pautas de selección del personal. Perfil del docente y de los directivos. Lección 19. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2> )

La comunidad educativa del Instituto Santa Ana, además de estar conformado por el equipo de gestión y el personal docente y no docente, también incluye en su estructura a las familias y los alumnos. La mayoría de las familias es de clase socioeconómica medio-alta y, por lo general, cuenta con más de un ingreso. El 80 % de la población escolar es de barrios de zona norte, y el 20% restante pertenece a zonas más alejadas y dispersas. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Instituto Santa Ana, Personas y grupos que componen la comunidad educativa, Lección 17. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

### ***Perfil de egresado***

Se espera que el egresado logre una admirable cultura general, que maneje el idioma inglés de excelencia, además de una serie de aptitudes intelectuales, emocionales, sociales y culturales que se condicen con el espíritu y misión del Instituto.

La propuesta formativa en Humanidades y Ciencias Sociales está orientada a que los estudiantes a su egreso sean capaces de comprender, explicar y actuar sobre hechos y fenómenos sociales y naturales, de manera crítica, autónoma y resolutiva.

***Datos generales de la Institución:***

- Nombre de la escuela: Instituto Santa Ana
- Localidad: Córdoba
- Provincia: Córdoba
- País: Argentina

Contacto:

- Teléfono: 03543 42-0449
- E-mail: [info@institutosantaana.edu.ar](mailto:info@institutosantaana.edu.ar)/bergelrd@yahoo.com.ar

**5- Delimitación del Problema**

Habiendo leído detenidamente el relevamiento proporcionado por la Universidad del Instituto Santa Ana, se ha advertido como problema, la falla de comunicación institucional y en la delimitación de roles.

Esto lo advertimos en 3 oportunidades: primero, durante la descripción de las dimensiones institucionales, después a través de un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y por último expresamente dicho por el Director General de la Institución.

El análisis FODA que identifica el problema, se realizó en el marco de la implementación de su PMI durante el diagnóstico, y arrojando interesantes fortalezas y oportunidades, el instituto reconoció la falta de comunicación formal en sus debilidades.

(UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Instituto Santa Ana, Proyecto Plan

de Mejora Institucional (PMI) Lección 36

<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2> )

También se advirtió esta falencia durante la lectura de las Dimensiones Institucionales, dimensión organizativa: se relata que el Organigrama de la Institución, no está socializado formalmente y la distribución de tareas no se registra de manera oficial, sino verbal. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Instituto Santa Ana,

Dimensiones Institucionales. Lección 29.

<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2> )

Por último, durante la entrevista con Ricardo Vergel, Director General del Instituto:

Dentro de algunos desafíos u obstáculos que podemos identificar como lo urgente a resolver, me gustaría mencionar el tema de la comunicación institucional, en una estructura que creció exponencialmente en tanto familia, alumnos, docentes, requiere de mucha habilidad y de mucha infraestructura o de mucha estructura para poderlo resolver satisfactoriamente. (Vergel, 2019. UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención,

Instituto Santa Ana, Entrevistas. Lección 37.

<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2> )

## **6- Objetivos:**

### **Objetivo General:**

- Desarrollar un trabajo estratégico en talleres, a razón de tres (3) encuentros semanales, con la comunidad educativa del Instituto Santa Ana, para reforzar la dimensión Comunicación, a fin de actualizar los Acuerdos Escolares de Convivencia.

### **Objetivos Específicos:**

- Elaborar un taller con el equipo directivo y docentes del Instituto para exponer los aspectos fundamentales de la gestión institucional y Comunicación a fin de que permitan revisarse los AEC.
- Elaborar taller con familia y alumnos del Ciclo Secundario para enseñar aspectos referidos a Convivencia, Comunicación y Participación.
- Actualizar los AEC en un taller final con 4 miembros por cada sector de la comunidad educativa, priorizando los ejes y dimensiones profundizadas en los encuentros anteriores.

## **CAPÍTULO II:**

### **7- Justificación**

Es recurrente que al momento de concretar una idea, ampliar posibilidades o innovar en algún aspecto de la actividad escolar, se nos presenta el dilema “¿cómo lo hago?” “¿qué formato pedagógico es el indicado?” Lo cierto es que existe a nuestra disponibilidad, una serie de descripciones y conceptualizaciones respecto de las características de cada formato, para sus fines y aplicaciones. En ese sentido, tomamos y adherimos a la otorgada por la Dirección General de Planeamiento e Información Educativa de la Provincia de Córdoba, la cual menciona que cada formato “responde a diversos modos de intervención según los sujetos pedagógicos, los objetivos que se espera alcanzar, la

naturaleza de los contenidos a enseñar y aprender” (Diseño Curricular de la Educación Secundaria, versión definitiva 2011-2015. 2011).

A los fines de presentar una propuesta viable, que resuelva la problemática identificada en el Instituto Santa Ana, hemos tomado el formato Taller, porque estamos convencidos de que los problemas centrales que implican las fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles, sólo pueden ser abordados desde un trabajo colectivo, colaborativo y de “hacer” inmediato. Además, la comunidad del Instituto ha demostrado predisposición para las actividades en equipo, desde sus proyectos socio-comunitarios (solidarios y cooperativos) hasta sus Proyectos transversales significativos. Hay una tendencia a las actividades integrales y una concepción de los significados aprendidos y aprehendidos desde el trabajo en equipo. Sin embargo, también es una realidad que pasan desapercibidas las individualidades de la institución, se percibe lo que Lidia Fernández llama “enajenación por la división del acto de producción” (Fernández, 1994). Es notorio como la dimensión psicoafectiva y la circulación fantasmática prima por sobre la racionalidad. “Tiene que ver con ‘peligros imaginados’ fantasmas, la circulación emocional de determinado momento que aumenta los niveles de emotividad y disminuye los de racionalidad, frente a algo que no es real, y no es puesto en realidad” (Fernández, 1994). Creemos que estos fantasmas son la historia de la escuela, los lazos cuasi-familiares que se esmeran en salvaguardar inmaculadamente, y la siempre presente imagen de la fundadora, cual imagen de líder. Siguiendo en la misma línea, creemos que el Santa Ana manifiesta en ocasiones lo que Fernández llama *modalidad regresiva* caracterizada por una pérdida de la capacidad institucional para “evaluar situaciones, discriminar necesidades y problemas, y originar líneas exploratorias de solución” (Fernández, 1994). Y este aspecto también lo subrayamos como impedimento

para el buen funcionamiento de grupo. W. Bion, al analizar la conducta de los grupos y sus miembros, describe y clasifica a los grupos a partir de ciertos “supuestos básicos”, a los que él llama “mecanismos de defensa” que surgen frente a una amenaza y que impiden contactarse con la realidad:

El grupo actúa como si se reuniera para ser sostenido por un líder de quien depende para su nutrición y protección. Se comportan como si fueran inmaduros, no supieran nada, no pudieran aportar nada. Se considera al líder como omnipotente y omnisciente, quien puede resolverlo todo como por arte de magia. Así no puede efectuarse ningún aprendizaje. Este supuesto básico “protege” al grupo de la realidad. (Bion, 1974)

Oportunamente el Director del Instituto Ricardo Vergel manifestó: “El imaginario que más tenemos que sostener y que más identifica la escuela es el de Santa Ana como familia Santa Ana” (Vergel, 2019), lo cual pone de manifiesto aún más estos lazos psicoafectivos que obstruyen la capacidad de creación autónoma, invisibiliza las heterogeneidades y potencialidades individuales de sus miembros. Es por ello, que optamos por la realización de los talleres, una oferta óptima ya que, en palabras del pedagogo español Joan Rue, el taller promueve tres interesantes fenómenos:

-Favorece la incorporación al proceso educativo de numerosas habilidades, conocimientos, etc. que poseen los profesores y que difícilmente son aprovechadas en una organización escolar al uso.

-Provoca la aparición de problemas nuevos, que abarcan desde la relación educativa que se establece en el desarrollo de los trabajos (...) problemas cuyas soluciones no pueden darse desde un enfoque escolar clásico, desde la función del especialista o con una metodología que prima el aspecto transmisor o de control.

-Muestra, en un plano eminentemente práctico, que muchos de nuestros recursos profesionales son limitados, relativos a ciertas opciones metodológicas. (Joan Rué. 1992).

### **8- Marco Teórico**

Inés Aguerrondo ha expuesto una vasta literatura respecto a Gestión Institucional en general y Planeamiento estratégico en particular. Ella sostiene que “La clave para un eficiente planeamiento del cambio es la capacidad de leer adecuadamente ese contexto y seleccionar el enfoque apropiado” Refiriéndose por contexto, al clima escolar. (Aguerrondo, 2007, p. 15).

Ahora bien, ¿qué se entiende por gestión y planeamiento? Principalmente si estamos centrados en una escuela de gestión privada, en la cual intermedian otros elementos constitutivos tales como departamentos de cobranzas, balances, etc. ¿Es lo mismo hablar de Gestión que de Administración? Desde la visión simplista de lo educativo, “el modelo de la administración escolar define como unidades ejecutoras a los distintos niveles y organizaciones que funcionan en un sistema educativo” (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000, p. 48) Esto significa, reducir esos niveles a meros ejecutores, sin posibilidad de decisión en el diseño estratégico de la verdadera gestión. Pensar en una transformación educativa de lo organizacional que radique en una gestión integrada de la institución educativa estratégica, apoyarse ya en un modelo de gestión educativa estratégica, es separarse de los antiguos aspectos meramente administrativos y de sus debilidades, a continuación, detalladas:

Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa:

<b>ADMINISTRACIÓN ESCOLAR</b>	<b>GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA</b>
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

*Fuente: IIPE Buenos Aires, 2000, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa.*

*La Gestión Educativa Estratégica. Recuperado de*

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155?posInSet=139&queryId=a895b224-be77-45b3-91da-f91753d3130c>

Entonces, es necesario subrayar algunas definiciones de Gestión:

“Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli (1983), "gestión" es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales” (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000, p. 53).

Hoy sabemos que la gestión de la escuela es fundamentalmente un proceso que no sólo contiene las técnicas de elaboración de un plan, sino que identifica y transforma las relaciones,

los intereses y la participación de los grupos o actores que comparten la acción social y el espacio en donde ésta se desarrolla (Aguerrondo, 2007).

Entonces, si tenemos que hablar de Planeamiento y Gobiernos Educativos, es indispensable describir la Gestión Educativa, pero más aún, hacer especial hincapié en su transformación, en la búsqueda permanente de la Gestión Educativa Estratégica. El proceso de planificación institucional, está íntimamente relacionado con el logro de los objetivos de la institución. Abordar entonces la planificación como estratégica en detrimento de la concepción tradicional que se tiene de ella, implica establecer de antemano una ruptura epistemológica con aquella. (Aguerrondo, 2007).

Algunas consideraciones y diferencias entre ambas, sintetiza la autora en el siguiente cuadro:

<b><u>Enfoque tradicional</u></b>	<b><u>Enfoque estratégico</u></b>
Planeamiento reactivo	Planeamiento proactivo
Planeamiento técnico	Planeamiento político: participativo, interactivo
Planeamiento para el mantenimiento	Planeamiento para el cambio
Escisión entre el conocimiento y acción	Conocimiento y acción forman parte del proceso.
Centrada en el futuro	Centrada en el presente

*Fuente: Aguerrondo, I. (2007) Gestión de la Institución Escolar y Diseño de Proyectos Educativos. Carpeta de Trabajo. Universidad Virtual de Quilmes.*

Habiendo dejado entonces, una postura clara y definida respecto de los Gobiernos Educativos y Planeamiento, a continuación, creemos fundamental ahondar en definiciones de otros lineamientos que configuran el presente trabajo: por un lado, los Acuerdos Escolares de Convivencia, en adelante AEC, y por otro la Comunicación Institucional, dos ejes centrales del problema planteado.

En principio, para posicionarnos y encuadrarnos bajo una corriente epistemológica coherente con todo lo dicho anteriormente, vamos a tomar las apreciaciones de Maldonado (2004), quien habla de paradigmas de la convivencia, en oposición al paradigma de la disciplina.

Tratamos fundamentalmente de transitar de un paradigma que entiende la realidad como un fenómeno simple a otro que concibe la realidad como un fenómeno complejo. Desde esta perspectiva resulta verosímil provocar un giro significativo y enriquecedor en la interpretación de los hechos educacionales, esto es, de aquello que hace a la vida institucional de la escuela y de aquello relativo a las experiencias de enseñanza y aprendizaje. (Maldonado H, 2008)

En ese sentido, y atendiendo particularmente las investigaciones de Alterman (2017) sobre Convivencia Escolar, resulta oportuno recordar en palabras de la autora, cómo en la Provincia de Córdoba fue configurándose el concepto de convivencia escolar: “En poco tiempo, los proyectos asentados en un discurso más democrático, participativo y convivencial entusiasmaron a profesores y directivos claramente alienados en ideas pedagógicas progresistas que reconocieron en la convivencia un principio de democratización de la vida escolar”. Ella sostiene la idea de Convivencia relacionada con “aprender a convivir en un espacio común”, mencionando también la solidaridad y las buenas prácticas ciudadanas. (Alterman, 2017).

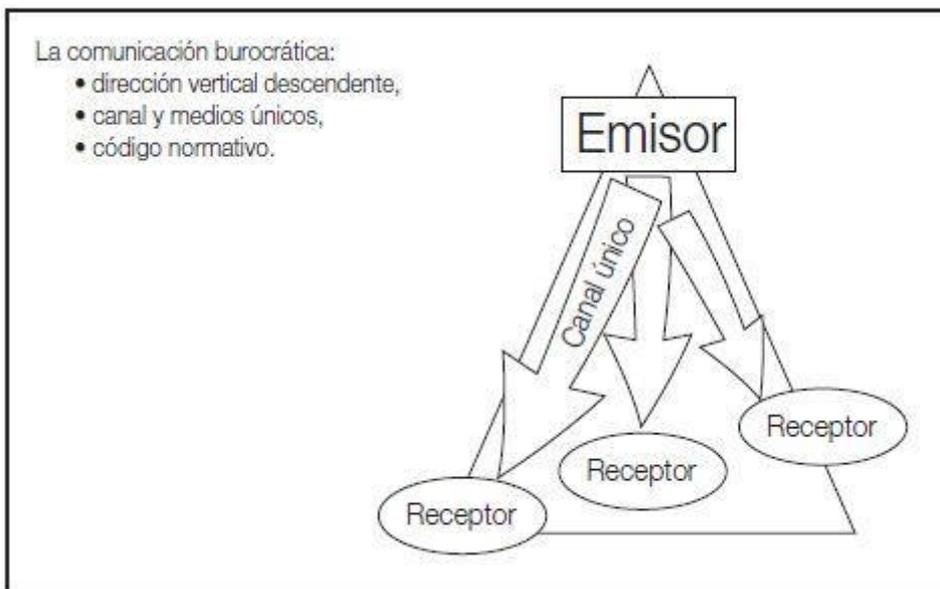
Los AEC, han configurado una preocupación central para la gestión educativa en la mencionada provincia. Las intenciones de intervenir día a día el quehacer educativo en pos de mejorar la convivencia escolar desde una mirada democratizadora, se ha materializado en normativas resolutivas: la 149/10 para secundaria y la 558/2015 para nivel primario. Resoluciones que instan a todos los colegios cordobeses a elaborar sus AEC siguiendo una serie de pautas y criterios unificados a tal fin. Así, el balance que se hizo del nivel secundario en 2014, fue positivo:

Seguramente, como todo proceso, hay idas y vueltas; tramos más lineales y, otros más sinuosos. No obstante, lo que se rescata es que cada escuela -a su manera, con sus singularidades- ha iniciado un proceso de discusión sistemática respecto a qué implica convivir, haciendo el

esencial pasaje de normas sólo para alumnos a normas para todos. (igualdadycalidadcba.gov.ar. Convivencia Escolar. P.6)

Con todo lo expuesto y siempre teniendo en cuenta la postura que adoptamos respecto de la Gestión Educativa y los AEC, a modo de articulación incorporamos el concepto de Comunicación Institucional, no menos importante a los fines democráticos escolares.

Cabe preguntarnos el papel que cumple la Comunicación en el proceso y afán por conseguir una Gestión Estratégica, y la respuesta es que el lugar otorgado por esta serie de transformaciones es vital y susceptible de ser revisado. No sólo por sus formatos, sino por sus contenidos. Necesitamos re- pensar las comunicaciones. Esto es, identificar aquellos elementos que configuraron la cultura burocrática, la cual, como describe el Instituto Internacional de Planeamiento Educativo- Unesco procedió tradicionalmente de forma autoritaria y normativa “exigió que se documentara y redactara. Para ello, expidió resoluciones y notificaciones. Las oficinas, las escuelas y las direcciones se han colmado de papeles, pero difícilmente de comunicación”. Identificar esos elementos, implica proponerse transformarlos en una cultura estratégica de la comunicación. El formato que mantenía esa cultura burocrática era formal, jurídico, normativo, con una estructura textual idéntica, sin importar el receptor o destinatario de ese mensaje. Entonces, el nivel jerárquico y la importancia del mensaje en sí se unificaba, no se advertía la diferencia entre un mensaje de rutina y una normativa, con un objetivo fundamental en el sistema: impartir directivas claras y precisas a todos los docentes. Dada esta definición, la dirección del flujo de comunicaciones situaba al emisor de los mensajes en la cúpula de la jerarquía y al receptor, en la base. (Instituto Internacional de Planeamiento- Unesco. P. 109). Esa es una clara descripción de las comunicaciones unidireccionales, sin retroalimentación o “feed back”. Un preconcepto común de que “todos entienden” “todos cumplen”, sin tener en cuenta el receptor del mensaje, su contexto cultural y la situación histórica y particular en que es recibido.

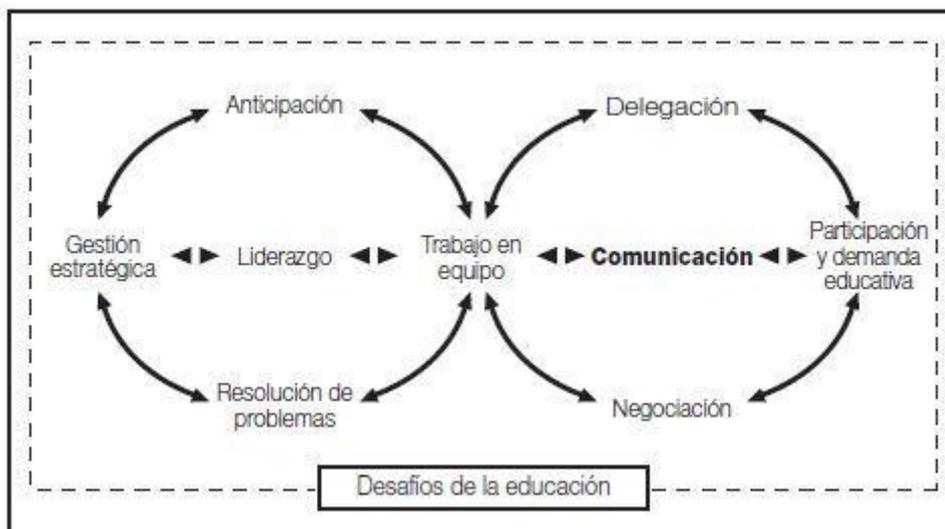


*Fuente: Instituto Internacional de Planeamiento Educativo. Diez Módulos destinados a Responsables en Escuelas. P. 109. 2000.*

Entonces pues, retomando la Gestión Estratégica como indefectible propuesta de cambio, en tal sentido también la comunicación institucional debe transformarse. Esto es: posibilitar con la comunicación el funcionamiento en redes.

Las comunicaciones son cruciales en cualquiera de los nuevos modelos de gestión de la organización educativa. A través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo. (IPE-UNESCO-Buenos Aires. 2000. P.113)

Hacia una comunicación estratégica:



Fuente: *Instituto Internacional de Planeamiento Educativo. Diez Módulos destinados a Responsables en Escuelas. P. 110. 2000.*

Superar entonces la idea de que la comunicación es mera cuestión de “emisor- receptor” para pensar en recuperar el compromiso de la acción comunicativa. Ese *carácter vinculante de la comunicación* (Habermas. 1999). La acción comunicativa de la gestión formula, amplía y recrea el “nuevo pacto educativo” entre todos los actores, no sólo notificando sino consensuando, coordinando, responsabilizando por metas, roles y plazos. (IIPE- UNESCO Buenos Aires. 2000).

Una experiencia analizada que sustenta en cuanto a su metodología el presente Plan, es la desarrollada por los Talleres “Buentrato para enseñar y aprender”, realizados entre 2015 y 2019, en 200 escuelas de Córdoba, donde asistieron más de 4200 docentes. La propuesta, estuvo articulada por la Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba y el Instituto de Capacitación de los Educadores de Córdoba. Estos talleres, como espacios de formación compartida, surgen en el marco de una campaña iniciada en el 2015 por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y UNICEF Argentina, con el apoyo de CTERA. El fin de la misma consistía en concientizar e involucrar a la ciudadanía por la promoción y el cuidado de los derechos de las infancias y juventudes. A raíz de esas experiencias de trabajo con docentes, se elaboraron 3

materiales focalizados en un nivel de la escolaridad obligatoria y se construye en diálogo con lo propuesto por los diseños curriculares de la provincia de Córdoba para cada ciclo. Para el Ciclo de Educación Secundaria, se proponen una serie de actividades y dinámicas que, con la utilización de materiales simples como tarjetas, marcadores, sogas o cintas de papel, se logra reflexionar, socializar experiencias y construir acuerdos con dinámicas y juegos.

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Iciec-Buentrato-SECUNDARIO-DIGITAL.pdf>

### **CAPÍTULO III:**

#### **9- Plan de Trabajo**

##### Actividades:

El presente Plan de Intervención, está pensado a fin de abordar la problemática identificada para el Instituto Santa Ana, teniendo como meta la concreción del objetivo general, habiendo ejecutado los objetivos específicos. Para ello, se estructurará el Plan en base a 3 encuentros a razón de 1 (uno) por semana. La duración total del Plan es de 3 semanas. Los encuentros serán los días viernes en horario a convenir y coordinar con la institución, utilizando para ello el turno mañana. Para su mejor visualización se propone la siguiente herramienta:

[https://drive.google.com/file/d/1Gv2JMSV8jPQvSy\\_9nbnTmvTFChsfFOSV/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1Gv2JMSV8jPQvSy_9nbnTmvTFChsfFOSV/view?usp=sharing)

**Primer encuentro TALLER:** Viernes- Horario tentativo de Comienzo: 08:15hs

Tiempo estimado de duración: 3 horas

Asistentes: Directivos, docentes de 4to y 5to año secundario, representantes legales, bibliotecaria, secretario de Nivel Secundario, ayudante técnico, preceptores.

##### Actividad 1:

“*CADA VEZ TENEMOS MENOS, CADA VEZ QUEREMOS MENOS*” (tiempo de duración estimado: 45 a 50 minutos)

Estimación de los recursos y especificación de las condiciones necesarias para el desarrollo de esta actividad: Pizarra digital, pizarra para marcador, marcadores para pizarra, caja de trabajo

por grupo con: cartulina, voligoma, marcadores, tarjetas impresas con frases, SUM, sillas, mesas, video.

Antes de comenzar con las actividades y una vez dada la bienvenida, la coordinadora propondrá al grupo crear un grupo de WhatsApp en ese momento. Explicará que es únicamente a los fines del taller y que se disolverá al terminar el mismo. Se procede a crear el grupo, el nombre será Taller Estratégico. La consigna del grupo de WhatsApp es: la interacción es EN el grupo, sientan libertad de interactuar en simultáneo pero allí, nada de lo que ocurre en el grupo se consulta fuera de él.

Dicho esto, comenzará el primer taller con una breve exposición a modo de introducción a cargo de la Asesora Pedagógica, quien oficializará de coordinadora del taller. La intención es que el grupo conozca de antemano cuáles son los propósitos que tiene el encuentro, pero sin develar totalmente el objetivo. La asesora comenzará preguntando: “¿qué es GESTIONAR?”. A medida que vayan surgiendo respuestas, se irán anotando en una pizarra. A continuación, la siguiente pregunta “¿Quiénes participan de LA GESTIÓN?” Se procederá de igual manera, anotando en la pizarra el torbellino de ideas que vayan apareciendo. Por último la pregunta formulada será: “¿Qué función cumple la GESTIÓN?” Se cerrará el inicio de actividad procediendo de la misma manera. Una vez recabadas todas las ideas que irán surgiendo, la asesora mostrará diapositivas que acompañen tal explicación.

<https://drive.google.com/file/d/1vfNr2TyNnN7c1V18TWN3tud7tlZpNOkV/view?usp=sharing>

<https://drive.google.com/file/d/14ribXyMPA0pkAR6b1bLrb96Su5s1nYIM/view?usp=sharing>

Se proyectará el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=T7vTLaltIqI&t=156s>

En la propuesta se presentará el momento de la película en el que se desarrolla un debate institucional, en la película “Luna de Avellaneda” y una vez presentada introductoriamente los principales aspectos referidos a las diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque estratégico, el grupo general de asistentes se divida en 5 grupos.

La manera de armar los grupos será mediante una dinámica sencilla: la coordinadora tendrá una bolsa con papeles en su interior. Cada papel tendrá una frase de una canción. Habrá 5 canciones y 5 frases por cada canción. Si asisten todas las personas convocadas, serán 5 grupos de 5 miembros cada uno. Uno por uno irá sacando papel de la bolsa, y se juntarán quienes logren formar la frase por ejemplo “Es el bombón asesino” “es el bombón bien latino” “con ese bombón casamiento” “con ese bombón suculento” “me como el bombón”. Los participantes que hayan obtenido cada una de esas frases conformarán un grupo. A cada grupo se le dará una “caja de trabajo”. La caja contendrá:

- Una cartulina tamaño grande en la cual estará graficada la siguiente tabla: (ver anexo)
- Voligoma
- Marcadores
- Tarjetas con frases de la película

Tendrán 15 minutos para pegar cada frase al lado de cada indicador de “Administración-enfoque tradicional” o “Gestión Educativa Estratégica- Enfoque Estratégico”. En el espacio en blanco, escribirán una frase creada por el grupo, luego le sacarán una foto.

Cuando cada equipo haya terminado, se pasarán la cartulina al equipo siguiente. El equipo deberá cotejar cuántas coincidencias con su propio trabajo, mirando su foto y la cartulina del equipo. Se pasarán la cartulina las veces necesarias hasta que cada equipo haya cotejado.

Cierre de la actividad: Debate y puesta en común. ¿En qué consistieron las coincidencias? ¿Se perciben las apreciaciones sobre Gestión Estratégica?

La coordinadora irá anotando en una pizarra las coincidencias más frecuentes, las no coincidencias y las frases originales. Por último, se aventurarán a pensar en un desenlace al debate de Luna de Avellaneda. Fin de la actividad.

A continuación, se invitará a un refrigerio.

Estarán previstas dos mesas grandes con:

- Termos con café

- Termos con agua caliente
- Saquitos de té y saquitos de café
- Sobrecitos de leche descremada
- Tostadas (una canasta extra sin gluten)
- Mermeladas y mantecas individuales
- Utensilios: vasos descartables, revolvedores, servilletas, cuchillos y cucharas descartables

Duración del refrigerio: 25 minutos

Al finalizar el refrigerio se reunirá el grupo nuevamente.

#### Actividad 2:

“*SARTRO Y NIPO*” (tiempo estimado de duración: 30 minutos)

Materiales Utilizados: pizarra digital, papel y lápiz,

La coordinadora dará la bienvenida nuevamente y una vez reunido el grupo expondrá los objetivos de la siguiente actividad. Con este ejercicio, se pretende que los asistentes logren identificar elementos de la comunicación, diferencias sustanciales entre los enfoques tradicional y estratégico en su dimensión comunicacional.

Con asistencia del ayudante técnico, se proyectarán unas filmas en el proyector. La primera de ellas contendrá un ejercicio de comprensión lectora muy sencillo que consiste en lo siguiente:

**LEER EL SIGUIENTE TEXTO:**

**“Sartro y Nipo fitolearon a junipear por la arusa. Nipo estaba cotaniro, pero Sartro no cilaraba que taropear. Una psora achatava el joro, y Nipo fataló el mosero de Sartro...”**

**- ¿Qué hicieron Sartro y Nipo?**

**- ¿Cómo estaba Nipo?**

**¿Sartro cilaraba?**

**¿Quién achatava el joro?**

**¿Qué fataló Nipo?**

El trabajo expositivo terminará con filmas que muestren la postura del enfoque estratégico de la Comunicación. En algún momento de la exposición, la coordinadora enviará un archivo al grupo de Whatsapp. Será una nota institucional, con un mensaje escrito de manera formal, con membrete y firma virtual de la asesoría. Aguardará la reacción. El archivo será en Word y el mensaje será este (ver anexo: Primer Mensaje de Whatsapp). Luego de unos minutos, la coordinadora propondrá la siguiente actividad:

### Actividad 3:

*“EL Pictionary”* (tiempo de duración estimado: 30 minutos)

Materiales previstos: Caja y tarjetas impresas con enunciados. Cartulina grande.

Ahora el grupo se dividirá en dos. El criterio para agruparse será físico, se trazará una línea imaginaria dejando el salón dividido en dos. La coordinadora trae una caja con tarjetas nuevas, cada tarjeta tiene un enunciado escrito.

La actividad Pictionary consiste en jugar a que cada equipo adivine el enunciado que le ha dado el equipo contrario. Por ejemplo, el equipo A elige el enunciado: “Saltar a la soga”. Se elige un candidato para dibujar en la pizarra que está al frente, seguramente intentarán que sea el que más habilidades tenga. El equipo que logre adivinar más frases, gana.

En medio de la actividad, con todos los asistentes concentrados, la coordinadora volverá a enviar un mensaje al grupo de Whatsapp. Será así: (ver Anexo: Segundo mensaje de Whatsapp)

Una vez finalizada la actividad, la coordinadora comenzará con indagar entre los asistentes con preguntas disparadoras, en búsqueda de conclusiones o apreciaciones. “¿Cuáles fueron los errores más comunes que se advirtieron?” “¿Qué ocurría a medida que no se entendía el dibujo?” “Se generó feed –back?”. Cada apreciación será apuntada en la pizarra.

Con esta actividad se busca que, durante el debate, vaya surgiendo el tema central que es Comunicación. El objetivo es que cada participante comprenda el contexto, la situación y las características del emisor y el receptor en el acto comunicativo y su influencia para el éxito del mensaje.

Actividad 4:

“EL CUADERNO DE COMUNICACIONES” (tiempo de duración estimado 15 minutos)

Materiales Utilizados: pizarra digital, lápiz, papel, cartulina.

La coordinadora del taller llamará la atención de los asistentes y presentará en la pizarra digital un ejemplo de comunicado.

*“La profesora de Biología de 3ero de Ciclo Secundaria, Luisa Gentili, había llegado al aula con retraso, era la 4ta vez que le sucedía porque su auto estaba en el taller mecánico y jamás lograba darle al horario de los micros. Ese día estaba por demás molesta, hacía calor y el micro venía lleno de gente. Al ingresar apurada al aula, comenzó la clase sin más y tuvo la interrupción sostenida de dos alumnos, que, distendidos por los minutos sin clase, continuaban su alboroto.*

*Luisa tomó la libreta de comunicaciones de uno de ellos y escribió lo siguiente:*

*Queridos padres:*

*Tengo el agrado de dirigirme a Uds. a fin de comunicarles que Martín ha interrumpido la clase de Biología en reiteradas ocasiones. Le he llamado la atención hasta 3 veces y ha desobedecido una de las principales normas de convivencia. No ha actuado solo, sino en compañía de Agustín. Solicito por favor converse de esto en casa a fin de llamar a su reflexión y eventual sanción.*

*Aprovecho para saludarlos atentamente, Luisa la profe de Biología.*

La coordinadora solicitará que los asistentes se reúnan por área o afinidad en 3 grupos. Las consignas serán:

- Cada grupo deberá redactar respuestas al comunicado:
- Un grupo responderá por los padres
- Otro grupo responderá por Martín
- Otro grupo responderá por Agustín

- Enumerar al menos 3 errores o faltas que se adviertan en el comunicado.

Una vez finalizado el ejercicio, se hará un plenario debate. Cada grupo leerá su respuesta con atención del resto y describirá qué errores encontró. La coordinadora irá anotando en la pizarra los errores que cada grupo encontró en el comunicado, con el objetivo de llegar a una conclusión final y de reescribir el comunicado original en la pizarra.

Como cierre, la coordinadora tomará una cartulina grande con una tabla en blanco y un título que dirá:

PARA LOGRAR QUE MI MENSAJE SEA RECIBIDO E INTEPRETADO CON ÉXITO,  
NECESITO:

Cada palabra que vaya apareciendo, será anotada en la tabla, de manera que quede una columna de palabras que hagan alusión a la comunicación en red, la transformación estratégica y una nueva visión en la dimensión comunicativa.

La jornada terminará mencionando los dos mensajes que recibieron en el grupo de WhatsApp:

- ¿Cuántos respondieron a un mensaje y cuántos respondieron a otro?
- ¿Cómo fueron esas respuestas? (con un Emoji, con un OK, con “recibido”)
- ¿Con cuál sintieron ganas de asistir al evento?
- ¿Ambos formatos decían lo mismo?
- ¿Qué cambió de uno a otro?
- ¿Sabían que Laura y Marianela cumplen años en Noviembre?

**9.3 Segundo Encuentro TALLER:** viernes siguiente- Horario de Comienzo: 08:15hs

Asistentes: Grupo de padres y madres del nivel primario del Instituto, alumnos y alumnas de 4° y 5° año Ciclo Secundaria del Instituto.

Actividad 1:

“PRESENTACIÓN EN LÍNEA” (tiempo de duración estimado 15 a 20 minutos)

La asesora pedagógica dará la bienvenida a los y las asistentes y comenzará hablando del tema convocante: convivencia, participación democrática y comunicación en la escuela.

Se solicita que al ingresar anoten número de teléfono y nombre a papás y mamás. Se informa que con esos datos se creará un grupo de WhatsApp, se explicará que es únicamente a los fines del taller y que se disolverá una vez finalizado éste.

Una vez creado el grupo se enviará una encuesta que deberán completar en el momento y enviarla. La encuesta estará formulada así:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdr8QvhEKcU9SriXbXm2OHowHyAtM0DYo2YJtt962EQ6VHUNg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdr8QvhEKcU9SriXbXm2OHowHyAtM0DYo2YJtt962EQ6VHUNg/viewform?usp=sf_link)

De esta manera, además de recabar información sobre el tipo de comunicación que mantiene familia- escuela, se buscará instalar la temática y despertar en las familias inquietudes nuevas con nuevas redes de comunicación.

La asesora pedagógica invitará a visualizar algunas filminas en el proyector con exposiciones y explicaciones sobre la comunicación estratégica, participación democrática y algunas menciones a la comunicación familia-escuela.

[https://drive.google.com/file/d/1pYIxIB4F1NINO3K\\_4b0zUSF7AcAPVcTu/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1pYIxIB4F1NINO3K_4b0zUSF7AcAPVcTu/view?usp=sharing)

<https://drive.google.com/file/d/1qUT6BIav7IEhqJkdvb7ZkxyBa6UtcGCR/view?usp=sharing>

Una vez finalizada la presentación, se propondrá un juego.

#### Actividad 2:

*“DIME LO QUE TIENES Y LO DIBUJARÉ”* (duración estimada 10 a 15 minutos)

Se divide a los participantes en parejas. La idea es que las parejas sean armadas con un alumno y un adulto, se sentarán de espaldas y se le dará al adulto una foto (recortada de revista o folleto) y al alumno un lápiz y un papel en blanco. La persona que tenga la foto tendrá que describir la imagen a su compañero/a sin decir realmente lo que es. Por ejemplo, si la imagen es un colibrí en una flor, no se puede decir: "Tengo una flor con un colibrí dibújala". La persona que tenga el lápiz y el papel dibujará lo que crea que represente la imagen según la descripción verbal.

El objetivo de esta actividad es profundizar la interpretación y la comunicación. Una vez finalizada la actividad, pasarán por pareja al frente y mostrarán foto y dibujo. Claramente, el

dibujo que más se acerque a la imagen dará cuenta de una pareja que logró comunicarse utilizando recursos verbales acordes a situación, edad y habilidades existentes entre emisor-receptor.

A continuación, se invitará a un refrigerio. Duración del refrigerio: 30 minutos

Luego del refrigerio, el grupo se volverá a reunir en el salón de usos múltiples y la coordinadora propondrá la proyección de un video:

### Actividad 3:

“MATILDA” (tiempo estimado de duración 1 hora)

Materiales utilizados: Proyector, video, hojas en blanco, marcadores,

Se proyectará la escena de la película Matilda en la que la maestra Miel visita a los padres de Matilda.

<https://www.youtube.com/watch?v=dMjcMdORdMg>

Una vez finalizada la proyección, se indicarán las actividades para los asistentes:

Se reunirán en grupos por edades, de esta manera habrá grupos de alumnos y grupos de adultos.

A cada grupo se le otorgará una hoja en blanco y marcadores. Deberán escribir en la hoja 3 (tres) canales o medios de comunicación que podría haber utilizado la maestra Miel para hablar con los padres, si no hubiera ido a la casa de Matilda. A su vez a cada canal propuesto le corresponderá una reacción de los padres. Teniendo en cuenta que la Maestra Miel al ir al domicilio, le cerraron la puerta en la cara, no le prestaron atención, la denigraron y la echaron. ¿Cómo hubiesen reaccionado los padres por otros medios?

Dependiendo los grupos etáreos y las concepciones que se manejen sobre comunicación familia – escuela, surgirán propuestas como: WhatsApp, e-mail, Cuaderno de Comunicaciones, llamada telefónica, nota escrita enviada por correo postal, etc.

Una vez finalizadas y completadas las hojas en blanco, 3 grupos de alumnos intercambiarán con 3 grupos de padres sus producciones. Entonces elegirán 1 (uno) de los medios propuestos y escribirán el mensaje, tratando de no utilizar las mismas palabras que la película. La idea es que

advirtan las particularidades, el contexto y las características del receptor, en este caso, los padres de Matilda, al momento de redactar el mensaje.

Una vez terminada la actividad, se proyectan algunas ideas sobre familia. Filminas que rescatan conceptos en torno a las nuevas configuraciones familiares y su impacto en la escuela.

Finalizará con una propuesta de actividad:

A cada grupo se le dará una hoja con situaciones ficticias diferentes a las reales de la película.

Por ejemplo:

Situación 1: Los padres de Matilda reciben a la maestra con afecto y se muestran interesados en el rendimiento de la niña. Comentan que no habían advertido la inteligencia de Matilda porque trabajan todo el día y no tienen tiempo. Agradecen la visita de la maestra, pero le dicen que eso lo charlaran en la escuela, que les mande una cita formal por escrito firmada mínimo por la coordinadora de área o alguien del Ministerio de Educación.

Situación 2: Los padres de Matilda se acercan a la escuela a plantear el alto rendimiento de la niña solicitando se les ponga al tanto de por qué no se la ha incluido a la niña en ferias de ciencias, proyectos educativos intelectuales y otros estímulos. En la escuela los atiende una secretaria, les pide la cita previa concertada por escrito y como tal cita no existe, les dice que se vayan y concreten una a futuro, que verán en la agenda si el equipo de gestión los puede atender. Pero que vayan sabiendo que es una semana muy agitada y no creen tener espacio próximamente. Además, los invita a releer los AEC donde claramente dice que las citas se concretan previamente.

Situación 3: El equipo de gestión de la escuela de Matilda decide invitar a sus padres a una reunión en la institución para conversar acerca del rendimiento de la niña. Tiene planeado proponerles un plan de contenidos más avanzado diseñado especialmente para ella, a fin de que no sea necesario avanzarla de curso y que pierda contacto con sus compañeritos. Van a socializar ese plan con los padres buscando su aprobación, de concretarse, elevarán al Ministerio el caso para que tome intervención. Citan a los padres por teléfono, comienzan

diciendo “nos es grato comunicarnos con uds. ya que tenemos buenas noticias para Matilda y familia. ¿Pueden uds acercarse en el día de mañana para conversar más en profundidad?”

A continuación, cada grupo elegirá la SITUACIÓN IDEAL y expondrá POR QUÉ LA ELIGIÓ.

A su vez, al lado de cada situación intentarán identificar el efecto comunicacional que sucede:

- “PRIMA LA COMUNICACIÓN FORMAL POR SOBRE LA MATERIAL”
- “PRIMA EL CONTENIDO DEL MENSAJE POR SOBRE EL CANAL O MEDIO”
- “HUBO UNA MALA ELECCIÓN DEL MEDIO, CANAL DE COMUNICACIÓN, PERO EL MENSAJE ES LO IMPORTANTE”

#### Actividad 4:

Recuperada de <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/negociacion/dinamica-el-regalo-deseado>

“*CUANDO QUEDÁS REGALADO*” (duración estimada 20 minutos)

Materiales utilizados: papel y lápiz

Objetivos: Desarrollar habilidades de negociación, fomentar la participación democrática, trabajo en equipo y prácticas de liderazgo, desarrollar la escucha y la resolución inmediata de conflictos mediante la comunicación.

Se le debe informar al grupo que de manera individual deberán pensar el regalo ideal que querrían recibir. Se debe otorgar el tiempo suficiente para que cada persona escriba su autoregalo. A continuación, se deben formar subgrupos de tres personas y en tres minutos deberán elegir dos de los tres regalos que tienen. Luego juntar a los subgrupos para formar grupos de seis integrantes. Cuando se junten quedarán seis personas con cuatro regalos, tendrán cuatro minutos para elegir dos regalos. Por último, formar grupos de doce personas y en seis minutos elegir dos regalos. Es importante aclarar que si en el plazo de los minutos que se dan para elegir los regalos no llegan a un acuerdo se pierden todos los obsequios. Por lo tanto, al no acordar con que regalos quedarse todos perderán el suyo.

Llega el momento del debate y reflexión:

- Para los que no llegaron a acordar la elección de los regalos ¿les hubiese gustado llegar a un acuerdo? ¿por qué creen que no lo consiguieron si lo tenían como objetivo?

¿Qué es peor para el grupo, que ninguna persona reciba un regalo o que algunos reciban uno?

- Para los que llegaron a un acuerdo, ¿cómo lo lograron? ¿por qué creen que pudieron conseguirlo? ¿qué argumentos utilizaron?

Actividad de cierre:

Materiales: Cartulina grande, marcador

Como cierre, la coordinadora tomará una cartulina grande con una tabla en blanco y un título que dirá:

PARA DECIR “PARTICIPAMOS TODOS”, ES NECESARIO:

La coordinadora del taller irá anotando las ideas y conceptos que surjan como reflexión a las actividades desarrolladas.

Esta actividad de cierre es la misma que se empleó en el taller 1 elaborado con docentes y equipo de gestión. La idea es obtener dos tablas- listado de elementos recabados como corolario final de las actividades propuestas, a fin de trabajarlas en el taller 3.

FIN DEL TALLER.

**9.4 Tercer Encuentro TALLER:** viernes siguiente- Horario de Comienzo: 08:15hs

Tiempo estimado de duración: 3 horas

Asistentes: 4 representantes del equipo de gestión, 4 representantes de la familia, 4 representantes del cuerpo docente y 4 representantes del alumnado, elegidos por votación de sus compañeros.

Actividad 1: “*LAS ENMIENDAS*”

Tiempo de duración estimado: 2 horas

Se dará la bienvenida a los asistentes y se invitará a reunirse todos en la biblioteca. A continuación, la asesora pedagógica coordinadora del taller va a poner a consideración la metodología de trabajo: Propondrá a los asistentes dividirse en grupos con fines metodológicos.

Se reunirán en 4 grupos de 4 miembros. A cada grupo se le dará una copia de los Acuerdos Escolares de Convivencia y una copia de las filminas socializadas en los talleres 1 y 2 anexas a las dos cartulinas de elaboración conjunta. Se otorgará también una hoja para ser rellena con el título y categoría “ENMIENDAS”. Por último, un escrito de SUGERENCIAS:

La coordinadora habrá identificado previamente, los principales puntos a revisar en los AEC y propondrá comenzar con una guía Orientativa para Abordar la Revisión de los AEC, propuesta por la Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa de Córdoba:

Cada grupo trabajará los Acuerdos con las herramientas que tiene a disposición. Redactará una enmienda a cada párrafo, proponiendo un nuevo sentido en el marco de lo aprendido en los talleres. La manera de redactar será: En la hoja en blanco con título “ENMIENDAS”, comenzarán enumerando las que vayan surgiendo:

Por ejemplo: Enmienda 1: Donde dice: “Sobre los progenitores y/o tutores” debería decir: “Sobre las familias” De igual manera con el resto de las enmiendas propuestas al documento.

Una vez que cada grupo haya finalizado sus enmiendas, harán un debate plenario. Un representante del grupo pasará al frente de todos y leerá en voz alta sus enmiendas propuestas. Cada una se someterá a votación. El resto de los participantes podrá intervenir la exposición a fin de interpelar o pedir argumentación que sustente el por qué de la enmienda propuesta. Esto enriquecerá el debate y logrará dar aun mayor participación.

#### Actividad:

*“Redacción Final”* (tiempo estimado de duración: 1 hora)

Materiales: PC, hojas en blanco, enmiendas, documentos trabajados.

Finalizado el debate de las enmiendas, se procederá a escribir en una PC las enmiendas tal como quedaron redactas, discutidas y aprobadas por todos.

Se leerán los AEC nuevos en general.

Se establecerán medios de publicación, métodos de difusión y entrada en vigencia.

Finalizará el taller con un Acta de Celebración de Actualización de los AEC.



## 11- PRESUPUESTO:

Recursos Materiales y Humanos	POR HORA	POR TODA LA JORNADA (EN \$)
HONORARIOS DE ASESORA	1250	13750 (11 horas en total)
HONORARIOS ASISTENTE TÉCNICO	1905	7620 (4 horas en total)
REFRIGERIO X 2 DÍAS		5750
Material didáctico de librería y fotocopias		1800
<b>TOTAL:</b>		<b>28920</b>

## 12- INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN:

	SITUACIÓN ESPERADA	INDICADOR
1	La Gestión Directiva paulatinamente incorpora elementos propios de la gestión estratégica y abandona prácticas con características de administración/burocrática	<p>Se propone objetivos a corto/mediano/largo plazo en relación a problemas prioritarios</p> <p>Planifica en conjunto con otros sectores de la comunidad educativa</p> <p>Plantea trabajo en equipo</p> <p>Incorpora elementos pedagógicos en sus planificaciones estratégicas</p> <p>Invierte periódicamente en innovación</p>
2	Se establece una comunicación institucional en red, con centralidad en lo estratégico, participativo y transformador. Mejora la comunicación institucional.	<p>Se ha designado un o una gestor/a comunicacional</p> <p>Los comunicados son revisados por el gestor/a y detenidamente elaborados</p> <p>Se ha establecido nivel jerárquico de los comunicados institucionales y en virtud de ello, formas específicas para cada jerarquía</p> <p>Existe feed back con mayor frecuencia que antes</p> <p>Hay respuestas interactivas a los comunicados institucionales</p>
3	Los Acuerdos Escolares de Convivencia reflejan mayor inclusión, participación y asimilación por parte de la comunidad educativa. Se vislumbra una reconversión de la identidad institucional positivamente	<p>Se creó el Consejo Escolar de Convivencia</p> <p>Algunos docentes utilizan los AEC para trabajar en clase en áreas como Ciudadanía, Sociología incluso en Idioma Inglés</p> <p>Las familias se involucran con cuestiones del Instituto.</p> <p>Existe feed back con frecuencia entre familia- escuela</p> <p>Cada vez se habla menos de "familia" y se incorporan términos como "institución"</p>

### 13- RESULTADOS ESPERADOS:

Con la puesta en marcha de la presente propuesta, se espera obtener resultados en el corto, mediano y largo plazo. En principio, en el corto plazo, se espera que la comunicación institucional se reinvente no sólo en las formas sino en los medios y canales de difusión y participación. Esto es: una innovación inmediata en formatos, canales y otras redacciones. Se espera que se designe un o una gestora de mensajes de comunicación y en consecuencia, que se visualicen esos nuevos mensajes. En el mediano plazo, se espera una mejora en la comunicación en general, que se recupere esa comunicación perdida y con ella, una delimitación de roles. En este último sentido, hacemos alusión a los actores intervinientes en el acto comunicativo, que se vuelven actores participantes en la toma de decisiones y en la reciprocidad de lo comunicado. Ya en lo que respecta al largo plazo, se espera que, con esta propuesta, las redes comunicacionales sean fluidas, provechosas, integradoras y funcionales. Es decir, que el Instituto Santa Ana experimente un cambio paradigmático respecto del qué, el cómo y el por qué comunicar. Incluyendo a la comunidad educativa con un sentido pedagógico, incorporando a las familias a modo de participantes necesarios no sólo como meros receptores e incluyendo estas premisas paradigmáticas en sus Acuerdos Escolares de Convivencia. En este último aspecto, se espera que se cree un Consejo Escolar de Convivencia, capaz de revisar y actualizar periódicamente los AEC. Que estos acuerdos incluyan derechos y obligaciones de forma proporcional para la comunidad educativa toda y que sean los mismos estudiantes capaces de criticar y replantear sus preceptos, cual indicio de formación crítica, autónoma y reflexiva de su contexto.

#### 14- CONCLUSIÓN

A modo de cierre, llegamos a las siguientes conclusiones: El Instituto Santa Ana no es ajeno a las vicisitudes propias de todo grupo humano, esas que atraviesan las instituciones educativas hoy y que habrán atravesado también en otras épocas, según el contexto y la realidad de entonces. Estos son tiempos de cambio, de reinención, de transformaciones y esto no escapa a ninguna organización con voluntad de excelencia. Lo que sí le es propio al Instituto, son sus miembros y el espíritu fraternal que siempre se ha vislumbrado en cada proyecto que afronta. Le es propia la visión de futuro y vanguardia, y allí es donde decidimos detenernos para diseñar este plan de intervención. Se pensó en una propuesta interactiva, que incluya a las familias, ya que siempre han representado una parte importantísima de la comunidad educativa, demostrando interés y participación en intervenciones tales como la creación de la Coordinadora de Acción de Padres, por ejemplo.

Es posible abordar la problemática identificada y es viable la ejecución del presente Plan. Los recursos utilizados no son exorbitantes ni caros sino accesibles y disponibles en la institución. Sin embargo, algunas debilidades podrían aparecer y es necesario considerarlas: En el marco de la pandemia por COVID- 19, se han implementado una serie de protocolos y recomendaciones que tienen que ver con aspectos sanitarios: uso de barbijo, distanciamiento social, hábitos de higiene. Esto, ha sensibilizado a la población de manera significativa, por lo que creemos que por un tiempo prolongado van a sostenerse tales comportamientos. Este panorama así descrito, puede significar un limitante al momento de realizar las actividades, con lo cual deberán rediseñarse o adaptarse. Por otro lado, otra limitación puede llegar a encontrarse en el segundo taller, donde se la propuesta incluye el trabajo colaborativo y conjunto de familias y alumnos.

Las diferencias generacionales pueden representar un desafío al momento de organizar las tareas de manera amena y ordenada, dado que los adolescentes tienden a distenderse más que los adultos.

En cuanto a las fortalezas identificadas, superan las debilidades y eso es un buen indicio de factibilidad para el plan: edificio propio que no requiere autorización de uso, modalidad de escolarización privada algo más flexible para coordinar horarios o posibilidad de compensar días entre el personal docente y no docente a fin de asistir a los talleres. Y, por último, una comunidad acostumbrada a la socialización, al trabajo mancomunado que, si bien crece en cantidad de miembros, tiene por costumbre el interés en saber del otro.

Por supuesto que el plan puede no estar acabado. Es posible mejorarlo: Se puede pensar en recursos más “actuales” que los propuestos (los fragmentos de películas pueden reemplazarse por videos musicales o publicidades que tengan igual contenido sustancial), profundizar aún más en el uso de las TIC’s interactivas y creativas, utilizar aplicaciones de uso cotidiano, etc. También se puede incluir en las actividades, ejercicios relacionados con el idioma inglés, dado que la institución es experta en ello, y quizá represente una buena opción para los talleres, teniendo en cuenta también que la dimensión abordada en “comunicación” y no es dato menor la especialidad del instituto. Con todo lo expuesto, cerramos esta propuesta creyendo en el plan, en la metodología y en los conceptos teóricos. Pero, sobre todo, creemos en el Instituto Santa Ana que, aunque se autodefina familia, sabemos que es una institución educativa fuerte, que ya ha enfrentado molinos de viento y ha salido airoso y que este, no es para ella una complicación sino un desafío que sabe que debe afrontar, mas no cómo hacerlo. Es entonces que en base a esa visión de futuro y excelencia que caracteriza al Instituto

Santa Ana, sabemos que adherirá al plan de intervención, creemos que lo apropiará y apostamos a que será una experiencia exitosa.

15- **ANEXO:****RECURSOS PARA EL PRIMER ENCUENTRO TALLER:**

## Actividad 1: CARTULINA CON TABLA:

ENFOQUE TRADICIONAL- ADMINISTRACIÓN	EJEMPLO	ENFOQUE ESTRATÉGICO- GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	EJEMPLO
Baja presencia de lo pedagógico		Centralidad de lo pedagógico	
Enfasis en las rutinas		Habilidades para tratar con lo complejo	
Trabajos aislados y fragmentados		Trabajo en equipo	
Estructuras cerradas a la innovación		Apertura al aprendizaje y a la innovación	
Autoridad impersonal y fiscalizadora		Asesoramiento y orientación profesionalizantes	
Observaciones simplificadas y esquemáticas		Intervenciones sistémicas y estratégicas	
Planeamiento reactivo		Planeamiento proactivo	
Planeamiento técnico		Planeamiento político: participativo, interactivo	
Planeamiento para el mantenimiento		Planeamiento para el cambio	
Escisión entre el conocimiento y acción		Conocimiento y acción forman parte del proceso	
Centrada en el futuro		Centrada en el presente	
FRASE- CONCLUSIÓN FINAL:			

## Frases del fragmento de la película “Luna de Avellaneda”

- Quiero saber que piensan los socios
- Se trata de algo muy sencillo. 200 puestos de trabajo para todos los socios del club. Es un capital que nos queda para nosotros.
- “Yo tendría que haber vendido 800 kilos para estar tranquilo. A mí no me causa ninguna gracia”
- “Que opinen pero no es vinculante, solo para saber qué opinan”
- “Nos estamos hiriendo, lastimando, esto me hace mal”
- “Tengo una contrapropuesta”
- “Esto es una Asamblea y acá no pueden estar los socios menores”
- “Pero tienen edad suficiente para enfrentar la realidad”
- “No seas ignorante”
- “Justo ahora que estamos por salir campeones”
- Cada vez tenemos menos, cada vez queremos menos
- Nuestra propuesta es volver a tener 8mil socios y para eso propongo que dupliquemos la cuota.
- ¿Vos querés que votemos eso ahora?

-“Somos activos + 200 menores + los que no pagan la cuota somos 392 socios si hacemos un pequeño esfuerzo y en vez de 5 ponemos 10 podemos lograr que otras 300 personas vengan al club gratis. Si de esas 300 logramos que 60 le tomen un poquito de amor al club como para hacer el sacrificio y poner otros 10 pesos podemos tener otras 300 personas adentro del Club”

-“Es un delirio y es totalmente ingenuo y hasta te diría que es peligroso”

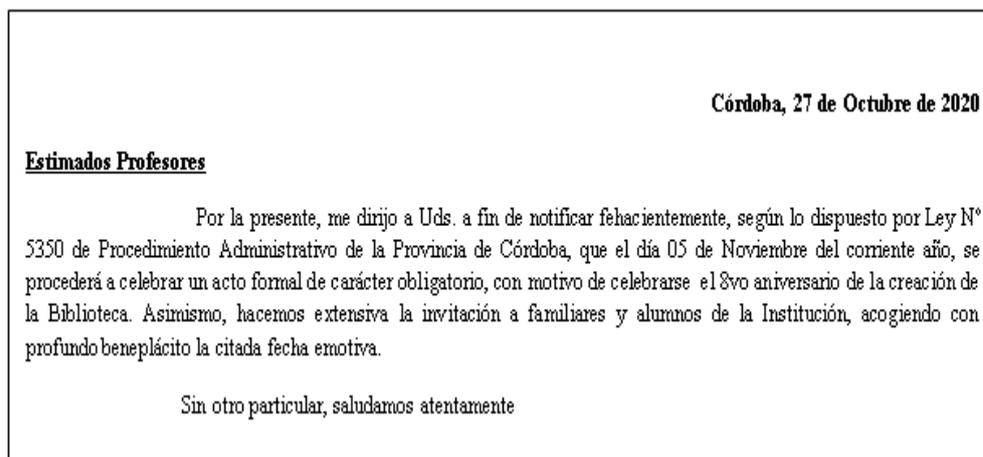
-Las cosas ya cambiaron en otra época, que cambien de nuevo.

-El club ya está creado, nos lo dejaron, ahora nosotros tenemos que mantenerlo.

-Aca Dalma es feliz- Dirigite a la Asamblea

Actividad 2:

- Primer mensaje de Whatsapp enviado al grupo:



**GUÍA ORIENTATIVA PARA ABORDAR LA REVISIÓN DEL AEC**

1. **En relación a las normas de su AEC:** ¿Son conocidas por todos los miembros de la comunidad educativa? ¿Está sostenida en valores democráticos? ¿Es claro lo que promueve y prescribe? ¿Reflejan las problemáticas cotidianas que suceden en la escuela? ¿Qué otra/s norma/s sería necesario incorporar?
2. **En el apartado sanciones:** ¿Se consideran los criterios de proporcionalidad, gradualidad y contextualización ante las transgresiones? ¿Se incluyen sanciones reparatorias? ¿La sanción cumple con el sentido pedagógico – educativo?
3. **Considerando la necesidad de institucionalizar su AEC,** ¿Cuáles son las estrategias de sostenimiento que tenían previstas en su AEC? ¿Se cumplieron? ¿Dieron los resultados previstos? ¿Cuáles otras podrían proponerse que contribuyan al sostenimiento de los valores y las normas?
4. **Respecto a la participación democrática:** ¿Qué espacios reales de participación existen en la escuela? ¿Quiénes participan? ¿Están representados todos los estamentos? ¿Cuáles son las temáticas que se discuten? ¿Surgen de estos espacios propuestas de promoción de la convivencia? ¿Se llevan a cabo las propuestas?
5. **El Consejo Escolar de Convivencia:** ¿Está conformado?
  - a-En caso de no tenerlo aún constituido, ¿cuáles creen que son los razones que obstaculizan avanzar en este sentido? ¿Qué plan de acción puede plantearse para constituirlo?
  - b-En caso de sí contar con este dispositivo: ¿Quiénes lo conforman? ¿Hay representación de docentes, estudiantes y familias? ¿Con qué frecuencia se reúnen? ¿Cuáles de las funciones planteadas para el CEC en el documento los "Consejos Escolares de Convivencia (CEC). Un dispositivo para la construcción de una convivencia democrática" (2018)<sup>4</sup>, predominan en la escuela? ¿Por qué?

## 16- Referencias:

**AGUERRONDO, Inés.** 2007. *Gestión de la Institución Escolar y Diseño de Proyectos Educativos*. 1a ed. 1a reimp. – Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

**ALTERMAN, 2017,** Cuadernos de Educación Año XV – N° 15 – Repensar la convivencia en la escuela primaria. Un estudio de caso de Acuerdos Escolares de Convivencia en Córdoba. ISSN 2344-9152.  
<file:///C:/Users/usuario0001/Downloads/19068-Texto%20del%20art%C3%ADculo-53368-1-10-20171227.pdf>

**Andretich, 2008, Ciencia, Docencia y Tecnología,** vol. XIX, núm. 37. p. 111, Universidad Nacional de Entre Ríos Concepción del Uruguay, Argentina.  
<https://www.redalyc.org/pdf/145/14511370006.pdf>

**Becerra Catillo, Uriel.** 2014. “*Visita de la maestra Miel*”.  
<https://www.youtube.com/watch?v=dMjcMdORdMg>

**Cardozo, G y otros. 2019.** *¿Cómo mejorar la convivencia y las relaciones entre jóvenes en la escuela? Una propuesta de intervención para abordar el acoso entre pares y prevenir la violencia.* Universidad Nacional de Córdoba, 2019. Libro digital, PDF.  
<https://www.uepc.org.ar/conectate/material-pedagogicocomo-mejorar-la-convivencia-y-las-relaciones-entre-jovenes-en-la-escuela/#>

**Conocer + Ciudadanía y Derechos 2.** (2013) *¿Qué es el Gobierno?* Editorial Santillana. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

**Dirección General de Planeamiento e Información Educativa de la Provincia de Córdoba.** 2011. *Diseño Curricular de la Educación Secundaria, versión definitiva 2011-2015.* <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL003225.pdf>

**FERNANDEZ, Lidia.** 1994. *Instituciones Educativas.* Ed.Paidós

**FERNANDEZ, Lidia.** El análisis de lo Institucional en la escuela. Notas teóricas. 1º reimpresión. Paidós. Bs. As. 2001. Capítulo 5. P.37.

**Galarza, S.** 2014. “*Debate en Luna de Avellaneda*”  
<https://www.youtube.com/watch?v=T7vTLaltIqI&t=75s>

**Habermas, J.** (1999) *Teoría de la Acción Comunicativa I.* Racionalidad de la acción y racionalización social. Ed. Taurus.

[https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/Acciones2013-2014/35Convivencia%20escolar\\_REVISADO.pdf](https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/Acciones2013-2014/35Convivencia%20escolar_REVISADO.pdf)

**Instituto Internacional de Planeamiento Educativo- UNESCO Buenos Aires.** 2000. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.*

**MALDONADO, H** (2000) *Aprender a convivir en la escuela. De un paradigma a otro.* En Maldonado,H (Comp) (2004).CONVIVENCIA ESCOLAR.

**MORO, D.** (2017) *Taller de Comprensión Lectora.* Universidad Nacional de La Pampa.

**Piccolo, F y Muchiut, M.L.** *Buentrato para enseñar y aprender - Educación Secundaria.* Serie Cuadernos para la enseñanza. Córdoba. Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba. 2019. Libro digital, PDF. Archivo Digital: descarga y online ISBN 978-987-47343-2-7.

**Rué, J.** (1992). “La innovación por medio de talleres”. Cuadernos de Pedagogía, p200. Barcelona.

**UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Gobiernos Educativos y Planeamiento.**<file:///C:/Users/usuario0001/Downloads/Gobiernos%20educativos%20y%20planeamiento.pdf>

**UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención, Instituto Santa Ana.**  
<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion>

**Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Facultad de Ciencias Económicas.**  
*Familias Diversas, Un Contenido a Trabajar. Curso de Capacitación Docente. 2019.*

**Wilfred Bion, (1974) Experiencias en Grupos, Barcelona.**

[www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-](http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-)

<https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC->

[CBA/PolSocioeducativas/Documentos/Convivencia/DocumentoInstitucionalizacion.pdf](http://CBA/PolSocioeducativas/Documentos/Convivencia/DocumentoInstitucionalizacion.pdf)

<https://psicopedagogoscba.com.ar/grilla-de-honorarios-profesionales/>