



UNIVERSIDAD SIGLO 21

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN

TRABAJO FINAL DE GRADO

PLAN DE INTERVENCIÓN

**De PEI a PI:**

**Camino hacia la identidad del Instituto Santa Ana**

Autora: Violeta Osácar

DNI: 13.423.553

Legajo: VEDU04290

Tutora: Magda Dávila

Fecha: 10 de diciembre de 2020

## Índice

Resumen	3
Introducción	5
Presentación de la línea temática	6
Síntesis de la Organización/Institución elegida	9
Delimitación del problema	14
Objetivos	16
Justificación	17
Marco teórico	20
Actividades	28
Cronograma	30
Recursos	32
Presupuesto	35
Evaluación	36
Resultados esperados	38
Conclusión	40
Referencias	42

## Resumen

La educación en Argentina ha presentado durante los últimos veinte años cambios que repercutieron de manera importante en el funcionamiento de las instituciones educativas. Uno de estos cambios muestra que, a partir de la Ley de Educación Nacional (2006), se da un nuevo enfoque al antiguo Proyecto Educativo Institucional (PEI) para redefinirlo como Proyecto Institucional (PI). Se presentó un Proyecto de Intervención en el Instituto Santa Ana, cuyo objetivo general fue revisar con los miembros de la comunidad educativa de la institución el PEI existente para la reformulación, elaboración y escritura del PI, contemplando y asegurando la identidad de la Instituto Santa Ana. Por este motivo se invitó a los miembros de la institución a releer y evaluar el PEI dando paso a un PI que destaque las características propias de la institución y ponga en manifiesto qué colegio quiere ser y cómo va a lograrlo. Para ello se realizaron acciones con los miembros de la comunidad educativa: equipo de conducción, docentes, no docentes, padres y alumnos, entendiendo que cada uno de ellos, aportando su propia mirada de la institución, sus necesidades y contemplando las similitudes y diferencias, contribuirían a encontrar la propia identidad y personalidad de la institución plasmándola en el PI. Luego de la lectura, análisis y evaluación del PEI se desarrollaron trabajos y actividades que permitieron el encuentro, el diálogo y el intercambio de opiniones. Se organizaron las ideas y se hicieron ajustes y adecuaciones de los resultados que iban surgiendo. Finalmente se logró la elaboración y la redacción del PI del Instituto Santa Ana.

A partir de la realización del plan de intervención se pudo observar la siguiente conclusión: luego de realizar un camino de autoanálisis y autoconocimiento, con una mirada crítica sobre el accionar cotidiano de toda la institución, sus miembros y su

entorno, definiendo objetivos de trabajo claros, brindando su abordaje de forma ordenada, trabajando en un ambiente de cordialidad y entendimiento que permitiera la realización de las actividades planteadas, se lograron los consensos necesarios y los acuerdos para la elaboración del PI.

Se recomienda llevar a cabo, en futuros encuentros y a través de mecanismos de autoevaluación, los ajustes, adecuaciones y cambios que se consideren apropiados y que mejoren la calidad educativa que brinda el Instituto Santa Ana.

**Palabras claves:** Proyecto Institucional, comunidad educativa, revisión, análisis, elaboración.

## **Introducción**

El trabajo titulado *De PEI a PI: Camino hacia la identidad del Instituto Santa Ana*, intenta cumplir con el propósito de realizar un Plan de Intervención en una institución educativa que apunta a realizar un análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) existente, incluyendo actividades y estrategias de revisión, evaluación y diseño, para poder elaborar un Proyecto Institucional (PI).

La necesidad de presentar esta propuesta surge como motivo de observar que el PEI existente fue pensado y elaborado hace ya muchos años y si bien responde a los valores que guían a la institución, no ha tenido modificaciones. De acuerdo a los antecedentes investigados, Lojo Sánchez, F.A. y Zea Troya, G.A. (2014), puntualizan las características de un proyecto de intervención y también los aspectos que deben tenerse en cuenta en el área educativa para planificar adecuadamente una intervención, también podemos citar a Stagnaro, D. y Da Representação, N. (2010), quienes describen qué es un proyecto de intervención, su propósito, su organización y el proceso de elaboración a seguir en un plan de intervención. Se considera que un PI es una herramienta de gestión que permite lograr los objetivos guiando el quehacer cotidiano de la institución, dando lugar a los cambios que mejoren la calidad educativa, que responde a las necesidades del contexto permitiendo la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa. El Plan de Intervención propuesto se plantea como respuesta a esta necesidad, indicando objetivos claros, presentando actividades concretas y contando con recursos que permitan el desarrollo, ejecución y evaluación de este proyecto.

## **Presentación de la línea temática**

La línea temática estratégica elegida es Gobiernos Educativos y Planeamiento, elección que se encuentra en concordancia y se orienta a posibilitar la realización de un Plan de Intervención que permita buscar y dar respuesta a una necesidad o problemática como es la lectura y revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su reformulación, resignificación y elaboración como Proyecto Institucional (PI).

De acuerdo a datos aportados por la Universidad Siglo 21(2019), en 1982 el Instituto Santa Ana construyó su PEI, como un instrumento básico de planificación de la gestión institucional y curricular, abierto a las necesidades del entorno, con objetivos, propósitos y metas a mediano y largo plazo, que se van evaluando e implican retroalimentación a partir del diseño y fundamentalmente, de su desarrollo. Hasta el día de hoy no ha sido modificado.

Contar con un Proyecto Institucional no es solamente una formalidad, un documento que se escribe para mostrar al inspector cuando lo solicite en una visita, es mucho más que eso, hace a la identidad de cada escuela, de cada institución educativa.

En Argentina se comienza a hablar de Proyecto Institucional hace muchos años y la idea de concebirlo como tal ha ido cambiando de la mano de la legislación. En la década de los '90, menciona Zorzoli (2017), cuando el PEI, o Proyecto Educativo Institucional toma auge, estaba basado en que la escuela tenía gran capacidad de decisión incluso desde lo curricular. Luego, con el cambio de la Ley de Educación Nacional y la prescripción de diseños curriculares, se da un nuevo enfoque al antiguo PEI para definirlo hoy como

Proyecto Institucional o PI, aunque manteniendo algunos puntos en común como definir la tarea a partir de una planificación colectiva.

¿Por qué se ve la necesidad de que cada escuela o institución educativa tenga su propio PI?

Para Blejmar (2017) existe un punto de quiebre en la idea de administrar un sistema educativo que lo lleve a un lugar diferente del que está. Para él cuando se habla de proyecto, se habla de una construcción de futuro, que nace desde el momento en que se la empieza a pensar, dando lugar a la necesidad de definir hacia dónde se va.

¿Qué preguntas llevarían a la construcción de un PI? se podría comenzar con imaginar hacia dónde se quiere ir, esta idea que motoriza la acción, permite imaginar ese sueño que invita a proyectar, pero ese sueño está anclado, arraigado a una cierta lectura de la realidad y esa lectura permitiría realizar un diagnóstico.

Según Blejman (2017) la brecha entre esa realidad pensada, vivida, percibida, la que es imposible de ser conocida en su totalidad, es el camino que recorre la gestión entre esa realidad y ese proyecto imaginado. Para él las preguntas serían entonces dónde queremos ir, dónde estamos, cómo caminamos hacia ese lugar.

Como se habla de diversidad de sujetos en las aulas, se habla de diversidad de instituciones educativas por lo que, para Zorzoli (2017), el PI de cada escuela varía según cada institución. Para él un PI tiene sentido en la medida en que se trabaja no solamente como planificación de la tarea, que es central, sino en contexto, y ese contexto necesita saber cuáles son los problemas reales que se afrontan como institución para poder planificar su superación.

Si bien el proyecto es una formalidad, para que salga de ese lugar de ser algo instituido, porque hay que hacerlo, Blejmar (2017) propone que surja de una conversación profunda, plena, amplia, participativa y, la calidad de esa conversación, definiría entonces el PI. Esa calidad de conversación atiende a lo que se está leyendo y cómo se está leyendo; entre el plan y la realidad hay un punto de fricción en el que la realidad siempre supera cualquier plan, cualquier proyecto, cualquier idea, ya que la realidad es más compleja, rica y variada.

Por lo tanto es tan necesario e importante tener el plan, el mapa, esa hoja de ruta, como tener la cintura para ir leyendo los continuos cambios que se van produciendo y así dar cuenta de una relectura, de una reconversación.

Zorzoli (2017) entiende que el PI tiene que ser mirado como una planificación estratégica, en la que los sujetos participan de la misma realidad, la que va modificando la planificación que ya no es solo una planificación de escritorio, sino una planificación de la comunidad educativa en su conjunto, un verdadero Proyecto Institucional.



## **Síntesis de la Organización o Institución elegida**

De acuerdo a la información presentada por la Universidad Siglo 21 (2019),” 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.” Cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales, es mixto y laico, es especializado en idioma inglés.

Se encuentra ubicado en la calle Ricardo Rojas N° 7253 en el Barrio Argüello, de la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, Argentina.

TE: 03543 420449

Correo electrónico [info@institutosantaana.edu.ar](mailto:info@institutosantaana.edu.ar)

Correo electrónico del director general: [bergerd@yahoo.com.ar](mailto:bergerd@yahoo.com.ar)

Página web: [institutosantaana.edu.ar](http://institutosantaana.edu.ar)

La Universidad Siglo 21 (2019) también aporta información sobre su historia: “en 1979, en la ciudad de Córdoba, solo existía un colegio de educación bilingüe inglés-español y uno francés-español” (p.1). Gracias a la iniciativa privada, las familias fundadoras logran concretar la idea de dar inicio a una escuela de formación bilingüe castellano –inglés.

Se conformó una sociedad anónima compuesta por tres inversores: uno encargado del aspecto pedagógico y dos del administrativo. Los ingresos de la institución se conforman por los aportes de los padres.

La elección del predio en el que hoy se encuentra ubicada la institución surge, de acuerdo a datos aportados por la Universidad Siglo 21(2019), de “la necesidad de un amplio

espacio verde que permitiera desarrollar actividades en contacto con la naturaleza”, atendiendo a la necesidad de reflexión sobre la relación del hombre con la naturaleza y al concepto de ecología.

La modalidad fue siempre de doble escolaridad, con dictado de contenidos en español por la mañana y los de inglés por la tarde.

En marzo de 1980 comienzan las actividades con sala de jardín de infantes y 1° y 2° grado, con un total de 52 alumnos.

Al año 2019 asisten 407 alumnos, distribuidos en dos turnos, mañana y tarde, con dos orientaciones: Humanidades y Ciencias Sociales.

Con datos brindados por la Universidad Siglo 21 (2019), se muestran hitos significativos que pueden destacarse y se recuerdan en la institución:

-Inauguración de la institución en un predio muy amplio en donde existía una casona antigua.

-Construcción de un edificio de primaria y secundaria, como la más significativa ampliación de la institución hasta el momento.

-Remodelación de unas caballerizas y transformación en el módulo del nivel inicial.

-Se visualiza todo el trabajo humano y pedagógico en el primer egreso del secundario.

-Se alquila una casona antigua para la ampliación de infraestructura (sala de nivel inicial y salón de usos múltiples).

También se reconocen dos momentos críticos en la institución:

-Entre 1990 y 2000, la imagen y el prestigio de la institución se vieron afectados como consecuencia de un cambio en la dirección pedagógica que implementó modalidades educativas, en relación con el perfil del alumno y de los padres, diferentes al ideario institucional. Ideas como “el secundario es fácil” o “en los alumnos hay muchos problemas de conducta”, provocaron un descenso en la matrícula. Para revertir esta situación, se generó un plan de trabajo con el foco en la redefinición de la modalidad pedagógica, el perfil del alumno, la familia y los docentes.

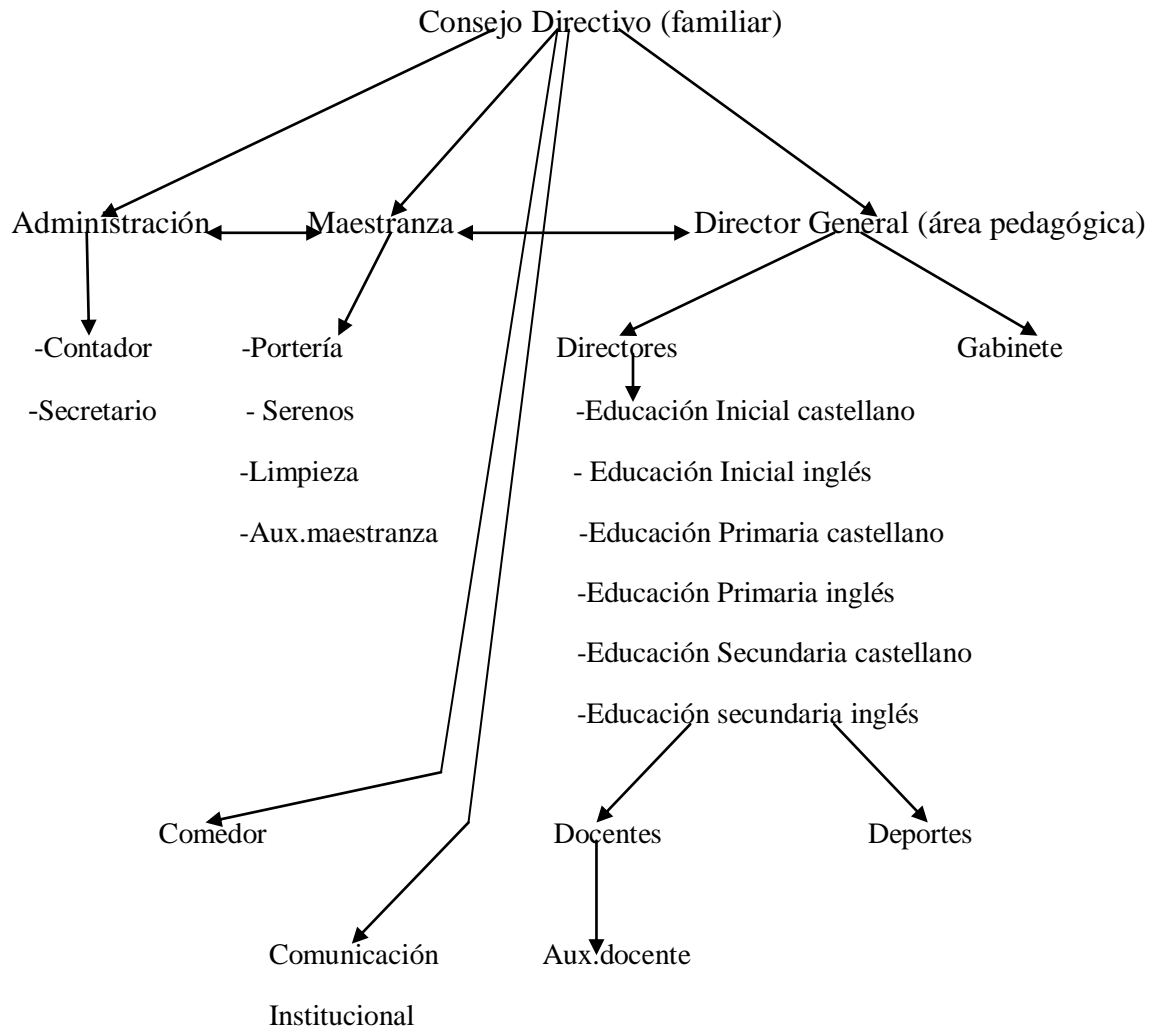
-Se señala como otro momento crítico el que está relacionado con el cambio de plan, implementado aproximadamente entre 1984 y 1985, que pasó de un plan que contaba con materias relacionadas con la enseñanza del latín, el griego, las letras clásicas, etc. a una formación más humanista, lo que provocó grandes reestructuraciones a nivel pedagógico y administrativo y el cierre de una cohorte.

Misión: en la escuela se trabaja para la excelencia académica, se forman personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observen atentos, que experimenten, que ensayen, que argumenten, que acepten equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros.

Visión: la escuela garantiza responsablemente, la formación integral y permanente del niño a través del cultivo de valores morales, sociales y el desarrollo de las competencias intelectuales y actitudinales que lo conduzcan a su autoeducación para concretar su proyecto de vida formando personas capaces de saber razonar, saber hacer y saber sentir y actuar éticamente, defendiendo los derechos humanos y preservando el ambiente, respetando el orden constitucional y así vivir democráticamente.

Valores: la escuela se propone trabajar en un ámbito en donde se dé especial énfasis a valores esenciales del hombre como la libertad, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la individualidad, brindando cada alumno la posibilidad de fortalecer su autoestima y prepararse para la vida en sociedad.

**Gráfico 1. La Institución**



Fuente: Universidad Siglo 21, 2019

### **Delimitación del problema o necesidad objeto de la intervención**

Para hablar de plan de intervención se comenzará por definir qué es un plan, para ello como menciona Ander-Egg (1996), el significado de plan es un término más global, un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan lineamientos, prioridades, recursos, estrategias de acción que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Un plan tiene por finalidad trazar un curso deseable y probable.

Por otro lado, Espinar (1990) citado por Lojo Sánchez y Zea Troya (2014, p. 15) menciona que un proyecto de intervención, en general es: “un plan, acción o propuesta creativa y sistemática, ideada a partir de una necesidad, a fin de satisfacer una carencia, problemática o falta de funcionalidad, con el propósito de obtener mejores resultados en determinada actividad”.

Haciendo referencia a lo expuesto anteriormente, cuando se habla de plan de intervención se parte de la existencia de un problema o necesidad real que se quiere resolver, o de algún aspecto que se quiere mejorar o modificar.

Corre el año 1982 y la escuela recibe la resolución de la adscripción a la enseñanza oficial. En ese mismo año, el Consejo Directivo del momento diseña el PEI, el cual es pensado y elaborado alrededor de la enseñanza bilingüe de doble escolaridad. Este tiende particularmente a una educación personalizada, con base en el constructivismo y muy estrechamente relacionado con los valores humanos con postulados fundacionales humanísticos.

Han pasado ya treinta y ocho años desde ese momento y hasta la actualidad el PEI que fue pensado, elaborado y diseñado, no ha tenido modificaciones, ni cambios, ni ha sido reformulado oficialmente y no existe un estatuto de renovación

Por este motivo, se considera oportuno proponer un plan a través y por el cual se desarrolle una propuesta de intervención en la que se plantea la necesidad de una relectura, análisis y evaluación del PEI actual y la posibilidad de reformular y diseñar un PI que, como consideran Sánchez y Zorzoli (2018), a través de un proceso, posibilite el intercambio entre los docentes y con los equipos que coordinan las diversas acciones, así como los otros actores de la comunidad educativa (alumnos, padres, auxiliares) en aquellos aspectos cuya voz sea necesaria y oportuna, y así resignifique y garantice las singularidades de la escuela, de su equipo docente, de sus familias y de su alumnado, respetando y conservando los principios, misión y visión que sirvieron de base para el nacimiento, crecimiento y desarrollo de esta gran institución educativa.

**Objetivo general**

Revisar con los miembros de la comunidad educativa del Instituto Santa Ana el PEI actual para la reformulación, elaboración y escritura del PI, contemplando y asegurando la identidad de la Institución Santa Ana.

**Objetivos específicos**

Analizar el PEI ofreciendo espacios de encuentro entre los miembros de la comunidad educativa que permitan su relectura, el intercambio de ideas y miradas, la revisión y evaluación de su vigencia y actualidad.

Elaborar la escritura del PI redactando ideas, estableciendo acuerdos, pensando estrategias de trabajo.

Evaluar el proceso realizando ajustes y los cambios que sean necesarios.



## **Justificación**

Se consulta la Ley N° 9870 (2010), sancionada por la Legislatura de la provincia de Córdoba. En ella se lee, en el Capítulo III, Estructura del Sistema Educativo Provincial, en la Sección Tercera, correspondiente a la Educación de gestión privada y dentro del artículo 80, el siguiente texto: e) Elaborar el proyecto educativo institucional de acuerdo con su ideario.

El plan de intervención intenta hacer que toda la institución descubra, a través de la participación activa de todos sus miembros, de su compromiso con la tarea y con la institución, entendiéndolo que a todos los incumbe, la importancia de elaborar un PI.

El plan de intervención plantea la necesidad de un PI como un análisis reflexivo y constructivo de una institución que se realiza de manera colectiva, que representa su identidad, que muestra los servicios que ofrece, a quiénes están destinados y cómo va a lograrlo.

El hecho de elaborar un proyecto propio que defina qué institución quiere ser y cómo lo va a lograr posicionarse de manera diferente a la institución educativa que lo posee. Pero ¿cómo se logra?, ¿quiénes participan?, ¿siempre hay que estar de acuerdo?

Pensar un PI no es igual a escribirlo. Para Harf (2017), pensar un PI es pensar ¿qué tipo de escuela se quiere llevar adelante?, ¿qué es lo que se va a priorizar?, ¿qué es lo que se quiere lograr y qué no?, ¿cómo se va a lograr?, ¿quiénes participarán? Sin embargo, pensarlo es más sencillo que escribirlo, darle un formato que no solamente sea comprensible y que permita anticipar no solo las ideas, sino también las acciones que van a

llevar a cabo cada miembro de la institución. Según Harf (2017), son intenciones que se tienen que plasmar en acciones concretas, y manifiesta también dónde se va a poner la mirada.

Por otro lado la elaboración y redacción del PI no siempre implica consensuar todos los temas, estar todos de acuerdo en todo, sino llegar a acuerdos. Tampoco es fácil que todos los que participan en su elaboración se encuentren de manera simultánea en un mismo lugar. Durante este proceso las primeras ideas podrían ser elaboradas por el equipo de conducción, que posteriormente hallará la forma de hacerlas circular y que pueda llegar a todos los que participan en la confección del PI.

Al momento de la elaboración del PI se tendrán en cuenta las demandas de la comunidad de padres, pero siempre buscando el equilibrio con las necesidades y derechos de los alumnos que la institución considere primordiales. Dice Harf (2017) que escuchar, atender y comprender no siempre es sinónimo de estar de acuerdo. Si bien no existe una fórmula o receta exitosa para lograr un diseño exitoso de PI, se esperará que sea vivencial, que sea posible ser logrado, palpable, que esté acorde con la realidad y que sea adecuado a la institución y primordialmente a sus alumnos.

Por otro lado el PI no debería ser un documento cerrado, debe ser flexible, debe permitir modificaciones y cambios, para eso es necesario estar atento, escuchar y ver qué es lo que está pasando e ir chequeando cómo se va cumpliendo. Puede ser pensado para el futuro, pero no garantiza que se cumpla en su totalidad tal cual como fue elaborado.

Si bien cada institución tiene que elaborar y diseñar su propio PI, Harf (2017) aconseja mirar cómo se trabaja, qué se hace en otras escuelas, qué estrategias emplean para el abordaje de dificultades, cómo desarrollan ciertas acciones y de esta manera lograr un intercambio enriquecedor que beneficie a la institución, a sus docentes, pero principalmente que favorezca a los alumnos.

Podemos decir que la construcción, elaboración y diseño del PI es beneficiosa y brinda utilidad porque, como consideran Estrada Villasmil, Martínez Fonseca y Salamanca Rodríguez (2012):

- es una herramienta de gestión que guiará el quehacer educativo en todos sus ámbitos.
- brinda a la institución autonomía e identidad
- permite generar cambios en la labor educativa buscando un mejoramiento en la calidad de la educación
- responde a las necesidades e intereses del contexto
- hace partícipe en la toma de decisiones y su diseño a los integrantes de la comunidad
- permite ejecutar acciones de mejoramiento constantes que incrementen los índices de eficacia y efectividad logrando así un desarrollo humano integral

## **Marco teórico**

Se propone realizar un plan de intervención en el Instituto Santa Ana orientado a reevaluar el actual Proyecto Educativo Institucional (PEI) e iniciar las acciones necesarias para la elaboración de un Proyecto Institucional (PI) que intente plasmar qué tipo de escuela se espera llevar adelante.

Toda escuela logra cumplir con su finalidad principal, que es según Sánchez y Zorzoli (2018), brindar a todos los estudiantes la posibilidad de alcanzar los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollarse en la sociedad, si consiguen definir una propuesta institucional clara y comunicable, construida en colaboración con todos los actores que la integran y liderada por un equipo de conducción responsable de generar las condiciones para garantizar el derecho a la educación.

Como antecedente investigativo de la Pontificia Universidad Javeriana, Estrada Villasmil, Martínez Fonseca y Salamanca Rodríguez (2012) describen al PI como:

- una herramienta de gestión que va a guiar el quehacer educativo en todos sus ámbitos de modo que se logre alcanzar los objetivos propuestos

- que brinda a la institución autonomía e identidad

- que permite generar cambios en la labor educativa buscando un mejoramiento en la calidad de la educación

- que debe responder a las necesidades e intereses del contexto

-que hace partícipe, en la toma de decisiones y en su diseño, a los integrantes de la comunidad

-que permite ejecutar acciones de mejoramiento constantes que incrementen los índices de eficacia y efectividad logrando así un desarrollo humano integral

Cuando se trata de planificar un proyecto institucional, para Bogani (2013) se parte de un modelo de mejora de la escuela. Bogani (2013) expresa que los directivos tienen muy claro cuáles son las principales variables que operan sobre el proceso educativo, tanto como su impacto sobre los resultados de los alumnos. Sin embargo, encuentran dificultades a la hora de plasmar ese pensamiento en un modelo conceptual, así como para comunicarlo a los docentes.

Bogani (2013) considera que pensar el PI, sobre la base de una mejora continua, significa aceptar el desarrollo de procesos de cambio complejos, alejados del equilibrio, no controlables, por ende es asumir riesgos. Presupone un acuerdo tácito en el que dicho proceso de mejora no puede ser dirigido a través de un camino evolutivo lineal, el desafío consiste en perturbar la organización y sus procesos de una manera que se aproxime al resultado buscado.

Para Bogani (2013) liderar en una cultura de cambio no significa colocar a “individuos cambiados” en “contextos no modificados”, por el contrario significa trabajar para modificar los contextos ayudando a crear ambientes proclives al aprendizaje y a compartir dicho aprendizaje.

La necesidad de realizar este plan de intervención muestra que el Proyecto Institucional (PI) cobra real importancia y hace la diferencia entre una escuela que logró su diseño y la

que no. Generando acciones y estrategias que lleven al abordaje del PEI ya existente, posibilitando la reflexión, favoreciendo su lectura, su análisis, se intentará alcanzar acuerdos durante el proceso de construcción del Proyecto Institucional (PI).

Un Proyecto Institucional, que persigue la mejora continua como un proceso de permanente adaptación, tiene en cuenta para Bogani (2013) la aparición del conflicto y algún grado de incertidumbre y, en todo caso la no ocurrencia de éstos, debería considerarse como un indicador de equilibrio (o no cambio). Desde una perspectiva estructural Bogani (2013) considera que el desempeño organizacional depende de la coherencia del PI, la claridad en roles, reglas y políticas, todo lo cual genera seguridad y previsibilidad. Sin embargo “perturbar a la organización para que transite hacia una mejora, un paso desde un estado a otro, hace tambalear las seguridades, generando un grado de desorden y confusión”. (Bogani, 2013, p.27)

Es importante reconocer el valor de las personas que integran la institución, de allí que para Sánchez y Zorzoli (2018), el esfuerzo de los directivos debe orientarse a la movilización de las mismas hacia el logro de los objetivos, a la conformación de equipos de trabajo, mediante el establecimiento de compromisos de participar del colectivo y de construir metas comunes. La exigencia hacia los directivos de la institución serán la responsabilidad, compromiso y liderazgo en su acción, como así también ejercer una conducción que promueva la participación y diversas formas de interacción entre los miembros de la institución.

Matus (1994) citado por Sánchez y Zorzoli (2018, p.75) menciona que planificar “significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar

posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro”.

Para este economista el planificador no es diferente de la realidad que planifica. La planificación no queda en manos exclusivas de un técnico sino también de los diferentes actores sociales que conforman la realidad. Considera que hay más de una explicación verdadera (dependiendo de las situaciones y de los contextos). Cree que los agentes sociales adelantan procesos creativos en un sistema social que sigue leyes, solo parcialmente. Por último, la incertidumbre atraviesa los fenómenos sociales, por lo que es necesario pasar de la predicción a la previsión.

Las ideas de Matus, sus conceptos son absolutamente trasladables al ámbito educativo, sosteniendo a la planificación, no desde una concepción única y cerrada, sino desde la necesaria consideración de contextos y situaciones para alcanzar objetivos. (Sánchez y Zorzoli, 2018)

Hay planificaciones que se corresponden con producciones institucionales como es el Proyecto Institucional.

Existen varias definiciones de Proyecto Institucional, para García (1995) citado por Sánchez y Zorzoli (2018, p. 95), el planeamiento educativo en todas sus dimensiones, como actividad de reflexión de los sujetos docentes, desde distintos roles y funciones, no puede reducirse a una actividad de análisis técnico, sino que involucra un compromiso ético y social en tanto se orienta al logro de prácticas educativas más justas y democráticas.

Pensado como una acción individual, desconectada de las acciones institucionales, el concepto de Proyecto Institucional pierde sentido. Para Sánchez y Zorzoli (2018) el proceso debe posibilitar el intercambio entre los docentes y con los equipos directivos que coordinan las diversas acciones, así como con los otros actores de la comunidad educativa (alumnos, padres, auxiliares) en aquellos aspectos cuya voz sea oportuna y necesaria. Para estos autores, valorar el trabajo en equipo significa priorizar el interjuego para dar lugar a alternativas diversas. (Sánchez y Zorzoli, 2018).

Para que un Proyecto Institucional sea una tarea diseñada por todos los autores, deben generarse los tiempos y espacios para discutir, pensar conjuntamente. Aunque el encuentro no sea exclusivamente presencial, hay otras maneras de encontrarse: pueden utilizar redes sociales, documentos colaborativos, registro de aportes escritos, etc.

La Dirección General de Cultura y Educación (DGCyE, 2009) de la provincia de Buenos Aires, en el documento *El diagnóstico participativo, una propuesta para el mejoramiento de las prácticas institucionales*, brinda orientaciones para que ocurran estos procesos de participación, necesarios para la construcción colectiva del Proyecto Institucional.

En este documento se plantea que un diagnóstico adecuado implica un proceso de análisis, un diálogo previo, en donde aparecen aspectos positivos, logros obtenidos y situaciones problemáticas con cuestiones a resolver.

Es por eso que para elaborar el Proyecto Institucional se necesita un diagnóstico participativo, que a través de un proceso de reflexión crítica de la realidad, permita a los



actores institucionales formular acuerdos, diseñar instrumentos, para su elaboración, pensar acciones para cada rol, establecer metas realizables a corto y mediano plazo determinando quienes las van a llevar a cabo y con quiénes se harán posibles.

Sánchez y Zorzoli (2018) aclaran que el tradicional Proyecto Educativo Institucional (PEI), que tuvo vigencia y significancia en la década del 90, mientras se mantuvo la Ley Federal de Educación, tenía entre sus componentes el PCI, Proyecto Curricular Institucional, en el que, a partir de lineamientos generales de orden curricular, en cada institución se acordaban los contenidos y forma de enseñarlos en un proyecto que era propio de cada establecimiento educativo. Pero como resultado de esa política se dio la fragmentación curricular, no solamente entre distintas jurisdicciones del país, sino en una misma región y en algunos casos, en una misma escuela.

A partir de acuerdos en el marco del Consejo Federal de Educación, mencionan Sánchez y Zorzoli (2018), del que participaron los ministros del área de cada provincia del país y de CABA, hoy sigue siendo necesario planificar desde una perspectiva institucional, sin dejar de considerar que cada una de las jurisdicciones determinan los diseños curriculares que tienen carácter prescriptivo, en los que además de prescribirse los contenidos correspondientes a cada área/disciplina de cada año, se incluyen también orientaciones metodológicas de evaluación.

Sánchez y Zorzoli (2018) sintetizan las características del Proyecto Institucional (PI):

Sintetiza una propuesta de acción.

Explicita las señas de identidad, objetivos y estructura organizativa.

Explicita cursos de acción para alcanzar objetivos.

Resume convicciones ideológicas.

Nace del consenso y es colectivo.

Es prospectivo.

Se modifica a medida que se van alcanzando objetivos y se vuelven a analizar colectivamente y a priorizar problemáticas institucionales.

Es singular de cada institución.

Es marco de referencia de la evaluación.

Se centra en las necesidades institucionales y los planteos de todos los actores que conforman la comunidad educativa.

Por otro lado y en referencia al término evaluación, para Santos Guerra (1999), citado por Sánchez y Zorzoli (2018, p.109), una de las patologías más frecuentes en educación es la idea tradicional de pensar que se evalúa exclusivamente al alumno en la clase, sin tener en cuenta que todo lo que sucede en el ámbito educativo puede ser pasible de evaluar, si pensamos a la evaluación como proceso reflexivo, sistemático, riguroso, de indagación de la realidad, que atiende al contexto que considera global.

Sánchez y Zorzoli (2018) conciben a la evaluación como el proceso de recopilación, producción y distribución de información con el objeto de tomar decisiones. Para ellos, pensar en evaluación con sentido democrático, requiere considerar que todos los actores y todos los ámbitos institucionales son evaluables. (Sanchez y Zorzoli , 2018).

La institución educativa, como organización, debe desarrollar dentro de su PI, mecanismos y procesos de autoevaluación, con análisis cualitativos y cuantitativos que permitan reflexiones sobre las prácticas áulicas e institucionales con el fin último de producir mejoras. (Sánchez y Zorzoli, 2018)

## Actividades

**Tabla N° 1 Objetivo específico 1, Actividades y Subtareas**

Objetivo específico	Actividades	Sub-tareas
<p>-Analizar el PEI ofreciendo espacios de encuentro entre los miembros de la comunidad educativa permitiendo su relectura, el intercambio de ideas y miradas, la revisión y evaluación de su vigencia y actualidad.</p>	<p>-Actividad 1-1 Presentación de la propuesta y organización de la misma.</p> <p>-Actividad 1-2 Intercambio de ideas y criterios para la definición de acuerdos.</p>	<p>-Sub-tarea 1-1-1 Conformación de equipos de trabajo coordinando encuentros y definiendo pautas de organización.</p> <p>-Sub-tarea 1-1-2 Trabajo en equipos que permita la lectura, análisis y evaluación del PEI.</p> <p>-Sub-tarea 1-2-1 Diálogo sincero que permita la identificación de pensamientos afines y criterios compartidos que servirán a la elaboración del PI.</p> <p>-Sub-tarea 1-2-2 Recuperación, selección y organización de ideas</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla N° 2. Objetivos Específicos 2 y 3, Actividades y Subtareas**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Sub-tareas</b>
Elaborar el PI redactando ideas, estableciendo acuerdos, pensando estrategias de trabajo.	-Actividad 2-1 Preparación de un bosquejo de PI.  -Actividad 2-2 Formulación del primer escrito del PI.	-Sub-tarea 2-1 Enunciación y escritura de una primera propuesta a partir del establecimiento de acuerdos.  -Sub-tarea 2-2 Presentación escrita del PI.
Evaluar el proceso realizando ajustes y los cambios que se consideren necesarios.	-Actividad 3-1 Valoración de la presentación  -Actividad 3-2 Reescritura del PI	-Sub-tarea 3-1 Identificación de mejoras y cambios necesarios y realización de ajustes.  -Sub-tarea 3-2 Redacción escrita del PI.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## Cronograma

**Tabla N° 3. Cronograma de Actividades para el Objetivo Específico 1**

	Tiempo							
Actividades	Mes 1- semanas				Mes 2- semanas			
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Act. 1-1	ST 1.1.1	ST 1.1.2	ST 1.1.2					
Act. 1-2					ST 1.2.1	ST 1.2-1	ST 1.2-2	ST 1.2-2

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla N° 4. Cronograma de Actividades para el Objetivo Específico 2**

	Tiempo							
Actividad	Mes 3-semanas					Mes 4-semanas		
	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
Act. 2-1	ST 2-1	ST 2-1						
Act. 2-2			ST 2.2	ST 2.2	ST 2.2			
Act. 3-1						ST 3.1	ST 3.1	ST 3.1

Fuente: Elaboración propia, 2020.

**Tabla N° 5. Cronograma de Actividades para el Objetivo Específico 3**

	<b>Tiempo</b>			
	<b>Mes 5-semanas</b>			
<b>Actividades</b>	<b>S17</b>	<b>S18</b>	<b>S19</b>	<b>S20</b>
Act. 3-2	ST 3.2	ST 3.2	ST 3.2	

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Recursos

**Tabla N° 6. Objetivo específico 1, Actividades y Recursos**

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos			
		Humanos	Materiales	Logística	Tecnológicos
Objetivo específico 1	Act. 1-1 Act. 1-2	-Equipo de conducción -Docente -No docentes -Familias -Alumnos	-PEI -computadoras -cañón y pantalla -celulares -Note book -block de hojas -bolígrafos	-Encuentros por Zoom -Encuentros presenciales -Envíos por correo electrónico	-Internet -Telefonía celular -Corriente eléctrica

Fuente: Elaboración propia, 2020



**Tabla N° 7. Objetivo específico 2, Actividades y Recursos**

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos			
		Humanos	Materiales	Logística	Tecnológicos
Objetivo específico 2	Act. 2-1 Act. 2-2	-Equipo de conducción -Equipos de trabajo	-Computadoras -Cañón y pantalla. -Celulares -Note book -Block de hojas -Bolígrafos	-Encuentros por Zoom -Encuentros presenciales -Envíos por correo electrónico	-Internet -Telefonía celular -Corriente eléctrica.

Fuente: Elaboración propia, 2020

**Tabla N° 8. Objetivo Específico 3, Actividades y Recursos**

Objetivos Específicos	Actividades	Recursos			
		Humanos	Materiales	Logística	Tecnológicos
Objetivo Específico 3	Act. 3-1 Act 3-2	-Equipo de conducción  -Equipos de trabajo	-Computadoras -Cañón y pantalla. -Celulares -Note book -Block de hojas -Bolígrafos	-Encuentros por Zoom  -Encuentros presenciales -Envíos por correo electrónico	Internet -Telefonía celular -Corriente eléctrica.

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Presupuesto

**Tabla N° 9. Presupuesto**

<b>Recursos</b>	<b>Monto inversión</b>
Talento humano-profesional para el desarrollo del proyecto(20hs)	<b>8000,00</b>
Recursos materiales para el desarrollo del proyecto(durante todo el proyecto)	<b>2000,00</b>
Logística para la realización del proyecto(6hs)	<b>2000,00</b>
Servicios de Internet, telefonía, luz(durante todo el proyecto)	<b>2000,00</b>
<b>Total presupuesto</b>	<b>14000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Evaluación

De acuerdo a los objetivos específicos planteados para la ejecución y cumplimiento de este Plan de Intervención en el Instituto Santa Ana, analizar el PEI, elaborar la escritura del PI y evaluar el proceso realizando ajustes y los cambios que sean necesarios, se establece el siguiente Sistema de Evaluación por Indicadores:

**Tabla N° 10. Sistema de Evaluación por Indicadores**

<b>Tipo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ítem del Instrumento</b>
Resultados	Logro	Nivel de cumplimiento de objetivos	1 y 2.
	Actividades	Ejecución de actividades	3, 4, 5 y 6.
	Impacto	Cambios a consecuencia del PI	7 y 8.
Gestión	Proceso	Ajustes y adecuaciones de los procesos del PI	9 y 10.
	Recursos	Ajuste y uso adecuado de recursos	11 y 14.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para implementar el Sistema de Evaluación por Indicadores se utiliza el siguiente instrumento:

**Tabla N° 11. Instrumento de Evaluación**

*Por favor, marque con V la opción que considere correcta.*

N°	Aspecto evaluado	Opciones	Valoración
1	Nivel de cumplimiento de objetivos	Se cumplieron en su totalidad	
2		Se cumplieron parcialmente	
3	Ejecución de actividades	Fueron ejecutadas con facilidad	
4		Fue difícil ejecutarlas	
5		Fueron ejecutadas en su totalidad	
6		Quedan actividades por ejecutar	
7	Cambios a consecuencia del PI	Se visualizan cambios a consecuencia de la implementación del PI	
8		No se visualizan cambios a consecuencia de la implementación del PI	
9	Ajustes y adecuaciones de los procesos del PI	El proceso del PI se desarrolló sin dificultades	
10		Fue necesario realizar ajustes y/o adecuaciones	
11	Ajuste y uso adecuado de recursos	Los recursos fueron adecuados	
12		Los recursos fueron suficientes	
13		Los recursos fueron escasos	
14		Fueron necesarios otros recursos	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

## **Resultados esperados**

A partir de la puesta en marcha de este Plan de Intervención en el Instituto Santa Ana se espera conseguir el análisis reflexivo y crítico del PEI de la institución, estableciendo y coordinando las acciones que darán respuesta a la formulación y redacción del PI.

Como resultado del impacto de este proyecto, podrá comprobarse el cumplimiento de los objetivos reflejados en efectos esperados en la institución y así establecer qué cambios hubo a partir de la implementación del PI, especialmente mejoras en las condiciones educativas, en las relaciones interpersonales, en el establecimiento de pautas de trabajo y de organización, en la participación y toma de decisiones. Desde lo administrativo: elaboración de presupuestos para abordar las necesidades de la institución, el buen mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, pensando siempre en la seguridad y la protección del alumnado y los miembros de la comunidad. Desde una dimensión directiva: consideraron los aportes e iniciativas de la comunidad en temas como el reglamento escolar y de convivencia que permitieron generar un ambiente sano y agradable propiciando el desarrollo de los estudiantes y sus aprendizajes, así también la organización de actividades sociales y deportivas, culturales y comunitarias que redundaron en la práctica de la participación democrática en la vida escolar. Desde lo pedagógico: a partir del la elaboración del PI se puede organizar el proceso de enseñanza y aprendizaje articulando programas, contenidos, proyectos transversales, metodologías y recursos para que los alumnos puedan apropiarse del conocimiento contribuyendo a su formación, estableciendo

también un seguimiento y apoyo en los casos necesarios. Desde lo convivencial la implementación de estrategias para el manejo de situaciones de conflicto con participación de la comunidad educativa.

“Es de vital importancia desarrollar una institución educativa donde el cambio y la innovación transformen a la institución educativa en una organización inteligente y vital que pueda responder a las necesidades y requerimientos actuales y anticiparse, en la medida de lo posible, a los tiempos por venir” (Bogani,2013,p,31)

## **Conclusión**

Al finalizar el trabajo del Plan de Intervención en el Instituto Santa Ana se puede arribar a las siguientes conclusiones:

-se realizó un camino de autoanálisis y autoconocimiento, como institución toda, que permitió visibilizar, a través de una mirada crítica, el accionar cotidiano de todos sus miembros y su entorno para brindar el resultado deseado.

-se definieron objetivos claros que permitieron el abordaje del trabajo de una manera ordenada.

- se trabajó en un clima de cordialidad y buen entendimiento que favoreció el desarrollo y cumplimiento de las actividades propuestas.

- se lograron acuerdos, entre los diferentes actores de la institución, para la elaboración del PI.

-se formularon nuevas propuestas para llevar a cabo en futuros encuentros de trabajo institucional.

Pudo observarse que el Instituto Santa Ana cuenta con un equipo de conducción que supo transmitir entusiasmo y compromiso en el trabajo, y convicción al momento de tomar decisiones, manteniendo el clima de compañerismo y buena disposición y que pudo liderar con autoridad la tarea. También se puede destacar la participación de padres y personal no docente que comprendieron que este trabajo favorecía a la institución toda pero fundamentalmente a los alumnos, en su relación con la institución, los docentes y sus pares.



Si bien se pudo completar el PI, se aconseja su revisión periódica y evaluar posibles cambios o ajustes, si fueran necesarios.

Se sugiere, en el futuro, revisar los proyectos transversales e intentar ampliar su desarrollo abriéndolos a la participación de las familias.

Luego de realizar un recorrido del plan, se puede decir que el Plan de Intervención logró generar un espacio de trabajo y de compromiso profesional de los integrantes de la comunidad del Instituto Santa Ana que permitió alcanzar el resultado deseado.

## Referencias

- Ander-Egg, E. & Aguilar Idáñez, M. J. (1998). *Cómo elaborar un proyecto*. Buenos Aires, Argentina: Lumen/Humanitas.
- Bogani, E. et al. (2013). *Gestión de las instituciones educativas. Planificación y evaluación del Proyecto institucional*. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/001196971586f44746e7e>
- Camino de tiza (23 de setiembre de 2017). *Proyecto educativo institucional*. [Archivo de video]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/caminosdetizaTV>.
- Congreso de la Nación Argentina. (14 de diciembre de 2006). *Ley de Educación Nacional*. [Ley 26206, 2006].
- Dirección General de Cultura y Educación (DGCyE, 2009). *El diagnóstico participativo, una propuesta para el mejoramiento de las prácticas institucionales*. Buenos Aires (prov.).
- Estrada Villasmil, K, Martínez Fonseca, D. & Salamanca Rodríguez, A. (2012). *Hacia una construcción del proyecto educativo institucional Amigos de la Naturaleza* (Proyecto de grado, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/6714/tesis180.pdf?sequence=1>

Legislatura de la Provincia de Córdoba. (15 de diciembre de 2010) *Disposiciones fundamentales* [Ley 9870 de 2010]

Lojo Sánchez, F.A. et Zea Troya, G.A (2014). *Proyectos de intervención realizados por los Dobes de la provincia del Azuay* (Tesis previa a la obtención de título, Universidad de Cuenca). Link Recuperado de <http://www.dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/tesis.pdf>

Sánchez, S. & Zorzoli, N. (2018). *Didáctica de la gestión-conducción*. Buenos Aires, Argentina: Noveduc.

Stagnaro, D.& Da Representação, N.(2010).*El proyecto de intervención*. Recuperado de <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro-represe>

Universidad Siglo 21 (2019). Datos Generales de la escuela Instituto Santa Ana. Recuperado de: <http://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervención-modulo-0#or>