

UNIVERSIDAD SIGLO XXI



LICENCIATURA EN EDUCACIÓN
**EL PEI: ACTUALIZACIÓN Y
COMUNICACIÓN**

TRABAJO FINAL DE GRADO

PLAN DE INTERVENCIÓN

GOBIERNOS EDUCATIVOS Y PLANEAMIENTO

**ORGANIZACIÓN SELECCIONADA: INSTITUTO
SANTA ANA**

AUTOR: ALEXIS DAVID SAND

DNI 34002727

VEDU11892

TUTOR: SANDRA DEL VALLE SORIA

OBERÁ- MISIONES

NOVIEMBRE 2020

ÍNDICE

Resumen	2
Palabras Claves	3
Introducción	3
Línea Temática: Gobiernos Educativos y Planeamiento	6
Organización seleccionada: Instituto Santa Ana	8
Características generales	8
Historia:	8
Misión	10
Visión	10
Valores:	11
Objetivos	12
Perfil del egresado	12
Población	13
Planteamiento del problema	14
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Justificación	16
Marco Teórico	18
Plan de trabajo	27
Jornada 1:	27
Jornada 2:	34
Jornada 3:	39
Jornada 4:	45
Presupuesto final	54
Cronograma de jornadas	55
Resultados esperados	55
Conclusión	57
Referencias	59

Resumen

Recorriendo la documentación del Instituto Santa Ana nos encontramos con problemáticas referidas a la falta de actualización del PEI, además de hallar problemas relacionados a la comunicación y falta de socialización del organigrama. Para hacer frente a estas problemáticas se decidió realizar un plan de intervención mediante un planeamiento estratégico situacional, explicando cuales son las ventajas que presenta esta metodología, proponiendo como objetivos definir roles y funciones de los actores en la estructura jerárquica para luego socializarla, buscar el involucramiento de la comunidad educativa para el trabajo en equipo y encontrar los canales de comunicación adecuados.

También se hace un fuerte recorrido sobre las conceptualizaciones del PEI para intentar demostrar la importancia de la revisión y actualización continua del mismo. Además, se busca explicar que para ello se necesita la participación de todos los actores institucionales; y en la misma línea, se explicita que la comunicación correcta es de suma importancia para cualquier organización.

Para intervenir la problemática, se planificaron una serie de jornadas que buscan lograr alcanzar los objetivos propuestos. Para cada una de estas, está planificada una evaluación que cuenta con el uso de herramientas tecnológicas digitales como una aplicación de celulares, portafolios, un calendario colaborativo, encuestas, entre algunos recursos que se utilizarán para llevar adelante las actividades y el registro de las mismas, facilitando la comunicación y control.

En conclusión, se busca canalizar la comunicación correctamente para poder lograr objetivos comunes en trabajos por equipos y sectores que contribuyan a la actualización continua del PEI.

Palabras Claves

Planeamiento- PEI- Comunicación- Organigrama

Introducción

Este plan de intervención tiene como eje temático los gobiernos educativos y planeamiento que se enfocan directamente a la organización y funcionamiento de las instituciones educativas.

En este caso haremos un breve recorrido sobre la organización seleccionada, el Instituto Santa Ana de la provincia de Córdoba, un colegio de gestión privada creado en 1980 con la intención de los socios fundadores de ser un colegio bilingüe que atienda a una necesidad no cubierta para un sector poblacional. El mismo comenzó con 52 alumnos y hoy tiene más de 400, y 72 docentes. Teniendo como misión buscar la excelencia académica en una educación personalizada y constructivista, mientras que su visión busca desarrollar la autoestima y empatía del alumno para situarlo en un rol crítico de la realidad. Además, se trabaja para que los estudiantes logren un amplio dominio del inglés. Se busca formar egresados formados para la vida, pero sobre todo buenas personas. Tiene como objetivos la educación sustentada en los valores éticos, la conciencia del esfuerzo como medio para la superación personal y el logro de metas en una actitud de verdadero compromiso social y comunitario.

A pesar de estas grandes virtudes que presenta la institución, se han encontrado algunas problemáticas referidas a la falta de actualización del Proyecto Educativo Institucional desde su creación, un organigrama no socializado y la utilización de canales de comunicación inadecuados. Todas estas problemáticas están relacionadas entre sí, por lo que se plantea como objetivo general para abordarlas, diseñar una planificación estratégica situacional de actualización del PEI para luego derivar en los objetivos específicos que refieren al involucramiento de la comunidad en el

planeamiento estratégico situacional para la actualización del PEI, definir los roles y funciones de todos los actores institucionales para contrastarlos con el organigrama y luego socializarlos, y finalmente encontrar los canales de comunicación adecuados mediante la participación de todos los sectores que integran la comunidad educativa.

La intervención de estas problemáticas se justifica en la necesidad de revisar y actualizar el PEI, entendiéndolo como instrumento guía para toda institución educativa en el cual se trabajan las demás aristas que se presentan como problemas.

El respaldo teórico está dado en la intervención bajo un planeamiento estratégico situacional, que implica el análisis del contexto, la participación de todos y una serie de pasos para lograr los objetivos propuestos. También se intenta definir la importancia del PEI dentro de la institución educativa, donde se demuestra el carácter propio que tiene que tener cada proyecto dentro de una institución educativa, que es integral y abarca a toda la organización, que además es dinámico y necesita ser revisado constantemente. Por ello también se explicitan algunas especificaciones que deben figurar en cualquier proyecto, como, por ejemplo, el organigrama, funciones del personal, relaciones e interacciones, canales de comunicación, entre otras, dejando en evidencia la importancia de resolver el problema presentado.

Para ejecutar el plan de acción se planificaron cuatro jornadas relacionadas unas con otras que buscan lograr los objetivos presentados. Todas estas actividades fueron planificadas y serían guiadas por un especialista, un licenciado en educación. Con la implementación de recursos tecnológicos se ejecutará cada una de las jornadas a fin de conseguir los objetivos propuestos, desde la revisión de cargos y funciones como del organigrama para luego socializarlo, pasando por encuestas que reflejen los canales de comunicación adecuados, hasta llegar a la conformación de comisiones de trabajo que

revisen y elaboren proyectos que serán supervisados por el equipo directivo, contribuyendo al Proyecto Educativo Institucional y su actualización.

En conclusión, se espera que las medidas adoptadas sirvan de insumo para la participación activa de todos los actores institucionales, que se logren los objetivos propuestos mediante el compromiso y dedicación de cada uno, fortaleciendo el Proyecto Educativo Institucional.

Línea Temática: Gobiernos Educativos y Planeamiento

Hablar de gobiernos educativos y planeamiento se relaciona a la organización, a la administración de un sistema educativo que planifica y ordena la tarea de las instituciones educativas.

Margarita Poggi en el prólogo del libro Políticas educativas y territorios. Modelos de articulación entre niveles de gobierno (2010), nos dice respecto al gobierno del sistema educativo que:

Remite a la noción misma de sistema. Para ello debe recordarse que tanto escuelas primarias o elementales como secundarias -y en consecuencia los niveles- han sido preexistentes a la idea misma de sistema educativo. [...] En consecuencia, el sistema educativo no ha surgido ni crecido como resultado de una racionalidad planificadora sino que, en numerosas ocasiones, su organización y estructura son un efecto de las respuestas a demandas variadas de distintos actores y del impulso de determinadas políticas para satisfacer, en algunos casos, dichos requerimientos, o en otros, para amplificar las demandas. (pp. 13-14)

En relación a esto es que tomamos como nexo fundamental el planeamiento dentro del sistema educativo y de las instituciones educativas. Ander-Egg en su obra La planificación educativa (2013) esboza una definición del término planificación que nos ayudará a comprender la línea temática:

La palabra planificación [...] hace referencia al proceso de formulación y definición de objetivos y prioridades a nivel macrosocial (provincial, regional, nacional o supranacional), o bien en relación con una rama o sector (económico, social o cultural). La planificación alude a un proceso

de tipo global, que se formula en función de las demandas sociales y del programa del gobierno (o una organización no gubernamental) que pretende satisfacer determinadas necesidades sociales a través de la realización de un plan. Y en cuanto es un proceso, es algo que siempre está en marcha; por tanto, la planificación como la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios escasos o limitados. (p. 34).

Teniendo en cuenta lo expresado es que se cree conveniente desarrollar esta línea temática en el Instituto Santa Ana, ya que se han advertido dentro de la organización problemáticas que se pueden hacer frente desde esta orientación, proveyendo a la institución un modelo de funcionamiento activo, en proceso y de desarrollo constante, atendiendo al crecimiento institucional buscado.

Organización seleccionada: Instituto Santa Ana

Características generales

El Instituto Santa Ana se ubica en el barrio Argüello de la ciudad de Córdoba (CP 5147), Provincia de Córdoba, Argentina.

La dirección postal del Instituto es Ricardo Rojas 7253. El teléfono para comunicarse es 03543 42-0449. En tanto que el E-mail institucional es info@institutosantaana.edu.ar, mientras que el correo electrónico bergelrd@yahoo.com.ar es el contacto del director general. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención Instituto Santa Ana, datos generales de la escuela. Lección 2. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>)

Entre otras características se puede mencionar que el Instituto Santa Ana es un colegio mixto, laico, bilingüe (castellano-inglés), que cuenta con los todos los niveles de escolaridad obligatorios. Además, la secundaria posee dos orientaciones, una en Humanidades y otra en 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:

Para satisfacer las necesidades de una educación bilingüe (castellano-inglés), que hasta 1980 no había en la ciudad de Córdoba, por iniciativa privada, las familias fundadoras tuvieron la idea de crear una institución con estas características para la educación de sus hijos. Dicha idea se concretó con la fundación del colegio en marzo de 1980, comenzando las clases con 52 alumnos entre nivel inicial, primer y segundo

grado. La modalidad siempre fue de doble escolaridad, castellano por la mañana e inglés por la tarde.

En principio se constituye como una sociedad anónima compuesta por tres inversores (uno encargado del área pedagógica y dos del área administrativa). Con el tiempo se fueron yendo los inversores y hacia el año 2008 solo quedaba uno de ellos.

El predio donde se encuentra ubicada la institución surge de la necesidad de contar con un amplio espacio verde que permita el contacto con la naturaleza, atendiendo al concepto de ecología, que reconozca la necesidad de reflexión en la relación del hombre con la naturaleza.

El trabajo para concretar el espacio físico fue arduo. Primero se adquirió una propiedad que tenía una casona y un gran espacio verde. Allí comenzaron a funcionar las primeras aulas y la administración. Luego se construyó el edificio principal y se adaptó la casona para oficinas y se agregaron zonas para el comedor y la sala de computación.

Los fundadores tenían idearios muy marcados en cuanto a lograr que la libertad y la creatividad sean el norte de una formación integral de la persona. La propuesta fue contemplar las inquietudes de un sector poblacional que buscaba educación bilingüe, poniendo énfasis en valores, donde el niño y la familia encuentren la posibilidad de fortalecer su autoestima y prepararse para la apertura a la sociedad.

El aprendizaje se identificó como personalizado y constructivista, y dialógica participativa en su postura política y comunicativa. Se buscaba que los estudiantes encuentren el placer de aprender, respetando los procesos personales y que los padres fueran protagonistas al lado del docente.

Los padres realizan erogaciones a cambio de la educación de sus hijos. Este es el ingreso de la institución.

Actualmente asisten a la institución 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en dos turnos. (UES21, 2019. 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>).

Misión

La institución aboga por la excelencia académica. Para ello se brinda una enseñanza personalizada, construida desde el trabajo interdisciplinario, la articulación de niveles, estimulando las capacidades individuales, trabajando sobre la experiencia, creando escenarios diferentes que promuevan los distintos aprendizajes y el pensamiento crítico.

Se forman personas intelectualmente activas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que acepten equivocarse para conseguir mejores niveles de producción, reflexión, sensibilidad y objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención Instituto Santa Ana, Mandatos institucionales. Visión, Misión. Lección 14. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>).

Visión

La institución considera a cada estudiante como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y un proyecto de vida que se descubre y potencia. Se busca desarrollar la autoestima y la empatía del alumno para situarlo en un rol crítico de la

realidad. Además, se trabaja para que los estudiantes logren un amplio dominio del inglés.

Por otra parte, como está expresado en el área educativa de la página institucional (Instituto Santa Ana, s. f. a, <https://bit.ly/2N6wUNy>), se apela a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías y el trabajo compartido. El colectivo docente busca formar egresados preparados para la vida, muñidos de conocimientos, estrategias del conocimiento, pero sobre todo formar buenas personas. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención Instituto Santa Ana, Mandatos institucionales. Visión, Misión. Lección 14. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>).

Valores:

Desde su fundación, la institución buscó poner énfasis a los valores esenciales como libertad, solidaridad, respeto, honestidad e individualidad. (UES21, 2019. 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>).

Además de los valores ya mencionados el colegio busca formar personas intelectualmente activas, con juicio crítico, empatía, orden, creatividad y amor por la naturaleza. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención Instituto Santa Ana, Mandatos institucionales. Visión, Misión. Lección 14. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>).

Objetivos

En su Proyecto Educativo Institucional, el colegio propone “la formación integral del hombre del nuevo siglo: la educación sustentada en los valores éticos, la conciencia del esfuerzo como medio para la superación personal y el logro de metas en una actitud de verdadero compromiso social y comunitario.” (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención Instituto Santa Ana, PEI. Lección 21. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>).

Perfil del egresado

Luego de su recorrido formativo, el Instituto Santa Ana espera que el egresado logre una admirable cultura general, que maneje el idioma inglés de excelencia, con marcadas habilidades sociales y se caracterice por ser: Interesado por el mundo que lo rodea, objetivo, competente, intelectualmente activo, solidario, respetuoso, comprensivo, leal y socialmente positivo a través de valores morales sólidos. (Instituto Santa Ana, 2018). (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención Instituto Santa Ana, Perfil del alumno, perfil del egresado. Lección 24. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>)

Además, el colegio responde en su propuesta formativa con orientación en Humanidades y Ciencias Sociales a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba que enmarcan las características del egresado.

Por otra parte, la institución busca que el alumno durante el recorrido del secundario logre autonomía y adquiera competencias que en un futuro sean aplicables al ámbito académico y laboral. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención

Instituto Santa Ana, Abordajes específicos curriculares. Lección 31. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>).

Población

La población del Instituto Santa Ana está compuesta por:

- El equipo de gestión, con dos representantes legales (uno a nivel educativo y otro a nivel administrativo) y cinco directores (uno para nivel inicial castellano, dos para primaria y dos para secundaria, ambos niveles con castellano e inglés).
- El personal docente cuenta con doce maestras de nivel inicial y cuatro auxiliares docentes. Doce y treinta y tres docentes para primaria y secundaria respectivamente. Seis profesores de educación física. cinco docentes de materias especiales (arte, música y computación). Un docente a cargo del gabinete psicopedagógico. dos preceptores. Una bibliotecaria. Además de ayudantes técnicos, que es un servicio tercerizado.
- El personal no docente, integrado por dos secretarios, uno para el nivel secundario y otro que responde a los niveles inicial y primaria.
- Diez personas se encargan de la limpieza. Mientras que el quiosco lo atienden entre dos o tres personas.
- Cuatrocientos siete alumnos integran el grupo de estudiantes.
- Las familias, conforman la comunidad educativa (la mayoría es de clase socioeconómica medio-alta). (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>)

Planteamiento del problema

El Instituto Santa Ana presenta algunos problemas relacionados entre sí. En primera instancia podemos mencionar la falta de actualización del PEI, que fue constituido en 1982 en el cual intervino el consejo directivo del momento, y hasta hoy no ha sido reformulado oficialmente y no existe un estatuto de renovación. (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención Instituto Santa Ana, PEI. Lección 21. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>)

Para comprender el hecho de que esta situación sea considerada una problemática nos remitiremos a palabras de Silvia Grinberg y Mariana Rossi, quienes en su libro Proyecto Educativo Insitucional Acuerdos para hacer escuela (2005) expresan lo siguiente:

Si entendemos la realidad como un proceso en construcción en el que participan activamente los sujetos, no es posible prever con anticipación aquello que sucederá y se hace muy difícil pensar en el proyecto solamente como previsión de acciones y pasos a seguir. A la vez que no es posible mantener la escisión entre la decisión y la ejecución ya que necesariamente todo proceso de implementación supone por parte de quienes lo implementan un acto indispensable de interpretación, reconstrucción y transformación de aquello que se había previsto.

Por tanto, más que pensar en el proyecto como decisión escindida de la ejecución, se hace necesario pensar en un proceso continuo. (pp. 17-18)

Esta situación trae aparejada consigo el hecho de que deriven problemáticas afectadas a la dimensión organizativa, respecto a que el Instituto Santa Ana ha crecido

considerablemente desde su creación y tal como lo explicita en su documentación, mantiene un organigrama institucional que no está socializado oficialmente, la distribución de tareas se hacen de manera verbal y la comunicación es informal. (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>).

En consideración a lo presentado y para darle un marco teórico a esta problemática, es que se cita a Frigerio, Poggi y Tiramonti, quienes explican esta situación en el libro *Las instituciones educativas: cara y ceca Elementos para su gestión* (2006):

Parte de las dificultades en las instituciones están ligadas a problemas de comunicación y comprensión. El ajuste de los comportamientos y actividades individuales a las normativas que regulan el trabajo suele ser una fuente de conflictos que podría en parte neutralizarse mediante una diferenciada atención a las comunicaciones dentro de la institución.

Los *procesos comunicacionales* se caracterizan por su gran *complejidad* ya que en ellos intervienen factores interpersonales a los que se agregan los aspectos específicos de las instituciones. Ejemplo de estos últimos son el número y diversidad de los interlocutores, las redes de comunicación existentes, la estructura jerárquica y las estrategias que despliegan los grupos e individuos que lo conforman. (p.131)

Entendiendo esto, se da por sentado que la falta de actualización del PEI, las estructuras jerárquicas no socializadas y los canales comunicacionales informales es un

mismo conjunto problemático que debe ser abordada desde la línea temática de gobiernos educativos y planteamiento.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un planeamiento estratégico-situacional para la actualización continua del PEI del Instituto Santa Ana.

Objetivos específicos

- Definir y socializar roles y funciones en la estructura jerárquica del Instituto Santa Ana.
- Establecer canales de comunicación adecuados para la comunidad del Instituto Santa Ana.
- Involucrar activamente en el planeamiento estratégico- situacional de la actualización continua del PEI a la comunidad educativa del Instituto Santa Ana.

Justificación

Las instituciones educativas y en cada una de ellas su Proyecto Educativo Institucional (PEI), surgen en un momento histórico determinado, respondiendo a las demandas o necesidades de un sector poblacional. Entendiendo esto, es que el PEI necesita ser revisado, actualizado y reelaborado constantemente, pues se trata de un instrumento guía para toda la actividad institucional. Es decir, que la relevancia de la actualización continua del PEI es tal, ya que se trata de trabajar desde el presente, en vistas al futuro sin excluir el pasado. Entonces,

proyectar implica “prever” pero no predecir, decidir pero no prescribir, anticipar la acción pero no controlarla. En otras palabras, proyectar supone idear una imagen a futuro y acordar con otros la institución que

se desea construir. De ninguna manera supone desechar lo que se hace sino recuperar el pasado, mejorar el presente teniendo como horizonte de sentido aquello que se desea construir. (Grinberg y Rossi, 2005, p. 18)

Como plantea el libro Proyecto Educativo Institucional Acuerdos para hacer escuela:

El carácter abierto y dinámico de la educación es quizá aquello que diferencia al Proyecto Educativo Institucional (PEI) de otros proyectos que puedan realizarse en otras instituciones. En tanto la educación es una práctica abierta, en proceso de construcción permanente, los proyectos que se diseñan para orientarla también deben serlo. (Grinberg y Rossi. 2005. pp. 7-8)

Es por esto sumamente necesario elaborar un planeamiento estratégico situacional para abordar en primera instancia, la falta de actualización del PEI, para luego ir delimitando dentro del mismo, la asignación de roles y funciones de cada actor institucional, el organigrama como guía de una estructura jerárquica relacionada íntimamente con la comunicación y los canales por donde transita la información.

Para ello, el involucramiento de todos es fundamental. Ante esto se debe comprender que

El primero de los niveles de participación de un individuo en una institución es el conocimiento de la información que en ella se genera. Extender los alcances de la comunicación implica mejorar el nivel de la participación y condicionar comportamientos de cooperación y compromiso. (Aguerrondo, Frigerio, Poggi y Tiramonti, 2006, p. 132)

Es justamente el carácter abierto y dinámico de las instituciones lo que hace atractiva la tarea de planificar, pues no se trata de elaborar un plan normativo, estático y para siempre, sino que se intenta pensar a una institución que muta y se transforma constantemente.

Por lo mencionado anteriormente, es necesario enhebrar estrategias flexibles que abarquen todas las dimensiones de la organización educativa y “para que el PEI sea efectivamente una herramienta de cambio, es central que sea producto de una elaboración colectiva” (Grinberg y Rossi, 2005, p. 9).

Marco Teórico

Es de suma importancia poder conceptualizar e incorporar definiciones y líneas de estudios respecto a qué es un planeamiento estratégico-situacional, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), la importancia de la comunicación y la información clara dentro de las instituciones, la asignación de roles y funciones en las mismas, entre algunas líneas que se abordarán en este apartado.

Para comenzar, atendiendo al objetivo general que se planteó, se intentará dilucidar de qué se habla cuando se menciona un planeamiento estratégico-situacional. Para ello se señalarán algunas características principales que mencionan las autoras Aguerrondo, Frigerio, Poggi y Tiramonti (2006) en cuanto a que:

- a- No se basa en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible [...]
- b- No trata de hacer todo junto sino que trata de priorizar en función de la importancia de los problemas [...]
- c- Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad [...]

d- No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación. (pp.143-144)

Es decir, que la planificación que se busca no es normativa ni prescriptiva, sino que atiende a la realidad institucional, a lo posible, estableciendo prioridades y buscando una transformación a medida de la situación problemática inicial.

La planificación situacional se compromete con la transformación de la institución. No intenta sólo administrarla (es decir conseguir y organizar los medios y recursos) sino que se fija como objetivo general mejorarla (Aguerrondo et al., 2006. p. 144)

La planificación institucional enfrenta tres grandes tareas:

- a. debe apoyar y facilitar la formulación de los objetivos institucionales (el proyecto educativo concreto) que orienta las acciones de la institución
- b. debe brindar a los diferentes niveles de gobierno (equipos de conducción) información oportuna y relevante que permita tomar decisiones adecuadas
- c. debe facilitar la viabilidad de las decisiones que tome cada una de estas instancias. (Aguerrondo et al., 2006, p. 145)

“Un Planeamiento estratégico implica generar espacios institucionales para pensar dónde estamos y adónde queremos ir, para no perder de vista las metas; para decidir sobre la base de la información real, y no según intuiciones” (Abregú et al, 2016)

Continuando con esta línea, se puede mencionar que “las transiciones siempre son complejas porque acontecen, en general, cuando se ha verificado que un modelo

determinado ya no es válido, pero aún no ha surgido un nuevo escenario que ayude a avanzar a paso firme” (Abregú, Grinberg y Gvirtz, 2016, p 133). Entonces, para poder cambiar, transformar o modificar una situación se tiene que gestionar, lo que implica iniciar desde “un problema institucional, plantear un objetivo y buscar múltiples estrategias y actividades para lograrlo, sabiendo que dicho proceso nunca es lineal, y que no se logra de una vez y para siempre, sino que precisa ajustes y revisiones permanentes” (Abregú et al., 2016, p 137).

El libro Proyecto Educativo Institucional Acuerdos para hacer escuela, expresa en sus páginas cuestiones que hacen al PEI un concepto que puede ser abordado desde diferentes aristas. Para ello se tomará algunas conceptualizaciones que enmarquen lo planteado:

“El PEI es la producción singular, propia y específica de cada institución, elaborada por todos sus miembros; contribuye a definir, a debatir y reflexionar en torno a aquellos aspectos que diferencian y hacen específica a esa institución” (Grinberg y Rossi, 2005, p.27). Es decir que, “como herramienta es una oportunidad para alcanzar y proponer en equipo acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa. Por tal motivo, es integral y abarca la vida institucional como totalidad” (Grinberg y Rossi, 2005, p. 28). También se lo puede entender como acciones que “abarcen todos su [sic] ámbitos: (a) el diseño y el desarrollo del currículo, (b) la gestión de los recursos, (c) el gobierno de la institución, (d) el sistema de relaciones entre las personas y (e) la convivencia institucional” (Grinberg y Rossi, 2005, p.30). Por último, se puede pensar al “PEI como un proceso, abierto y de construcción permanente, que abarca a la institución como totalidad y por

tanto permite orientar y guiar las acciones que allí se desarrollan.” (Grinberg y Rossi, 2005, p.31).

Una vez establecido que es el PEI y avanzando hacia la puesta en la marcha del mismo se debe considerar que:

Para ejecutar cualquier tipo de proyecto, hay que disponer de personas adecuadas y capacitadas para realizar las tareas previstas. Esto supone especificar la cantidad de personal, las cualificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando quién es responsable de qué y cómo está distribuido el trabajo. (Ander-Egg y Agilar Idáñez, 2005, p 52)

Es ventajoso que en el diseño del proyecto figuren las siguientes especificaciones:

- **Organigrama**, donde aparezca claramente señalado el proyecto dentro de la organización ejecutante y cómo se inserta en la misma.
- **Manual de procedimientos**, en el que se indica cómo desempeñar el trabajo y cuáles son las normas y procedimientos de carácter técnico y administrativo que se han de seguir para llevar a cabo las actividades y tareas. Como esto no se hace con mucha frecuencia, se puede elaborar en su reemplazo, un protocolo de actuación.
- **Funciones del personal del proyecto**; esto es: *quién* es el responsable de *qué* parte del trabajo.
- **Relaciones e interacciones del personal**: determinar los niveles de autoridad y jerarquía, las relaciones de comunicación e información, las relaciones de consulta y asesoría, etc.

- **Modalidades y mecanismos de coordinación** del proyecto, tanto externa como interna.
- **Sistemas de evaluación interna y seguimiento**, en cuanto a responsabilidades y funciones; incluyendo la determinación de las formas y mecanismos de **control operativo y supervisión** técnica del personal.
- **Canales de información**: a quién hay que informar, qué tipo de información se le debe facilitar, en qué soporte (cara a cara, telefónico, por escrito, etc.), con qué objetivo (facilitar datos e información, consultar una toma de decisiones, asesorar, informar acerca de las actividades realizadas, etc.), y con qué frecuencia (diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, anual). (Agilar Idáñez y Ander-Egg, 2005, pp 59-60)

A este último punto se puede adicionar las palabras de Josep Redorta (2012), quien en su libro *No más conflictos Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones*, explica que “Un conflicto de información aparece siempre que ha habido un malentendido o se guardó una información relevante o se dio excesiva información, con la idea de ocultar aquella que era relevante.” (p. 76). Además aclara, “Comunicar bien siempre reduce los problemas” (p. 77). Es decir que al tener los canales de comunicación establecidos correctamente se reduce significativamente los posibles conflictos de esta índole.

Para intentar dar un poco más de respaldo teórico a lo ya expresado y buscar entender más la Institución estudiada, se analizarán algunas características de los tipos de culturas institucionales escolares presentado en el libro *Las instituciones educativas*:

Cara y ceca Elementos para su comprensión, que menciona varios aspectos de los que se busca entender y resolver, además de proporcionar una mirada que enfoca desde donde se está posicionado y hacia donde se pretende llegar. Las autoras plantean tres tipos de instituciones escolares: como una cuestión de familia, como una cuestión de papeles o expedientes y como una cuestión de concertación la negociación (Frigerio, Poggi y Tiramonti 2006). En este caso se ajustará la comparación de la institución como cuestión de familia, entendiendo que es donde se está parado y en una cuestión de concertación la negociación como norte al que se apunta, intentando mostrar algunas características afines a las problemáticas presentadas:

- En las instituciones escolares como una cuestión de familia se puede ver que el modelo de gestión es casero; los contratos se dan por lealtades invisibles; los vínculos privilegiados son afectivos y los sentimientos desplazan la tarea; los conflictos no suelen resolverse ni elaborarse; la participación no necesita especial atención (porque son todos de la familia) y la comunicación es informal, desvalorizando los canales formales. (Frigerio et al., 2006.)
- Mientras que en las instituciones escolares como una cuestión de concertación la negociación, el modelo de gestión es profesional; los contratos son concertados, explícitos y sustantivos; los vínculos privilegiados son contractuales y respetuosos; los conflictos surgen por diferencias en las posiciones, se trabajan, disuelven o resuelven por elaboración; la participación es deseada y buscada; y la comunicación resignifica los canales formales útiles a la difusión pero no desconoce los canales informales. (Frigerio et al., 2006.)

Ya definidos los ejes respecto al planeamiento estratégico- situacional, conceptualizado el PEI y la gestión del mismo, la importancia de los roles, las funciones

y la comunicación, es relevante pensar en la participación de los actores institucionales para llevar adelante las transformaciones necesarias. Para ello, según Ander-Egg (2013), se debe pensar la participación como un proceso, algo que no es heredado ni innato, sino que es adquirido e implica un aprendizaje. Este proceso es gradual y dinámico.

En esta línea, el mismo autor expresa que para que la participación sea efectiva deben darse algunas situaciones desde diferentes puntos, entre los que menciona que “es necesario proporcionar instrumentos técnicos/operativos a fin de que la gente sepa cómo participar y realizar las actividades y tareas que supone esa participación” (Ander-Egg, 2013, p. 40). Además, establece que “la planificación institucional participativa, con todo lo que pueda tener de perfeccionable es, en esta coyuntura, un instrumento pragmático y operativo fundamental para elaborar el proyecto de cada centro educativo” (Ander-Egg, 2013, p. 48).

Por otra parte, en el valor de la participación, entre algunas importantes, se

“destaca la necesidad de contar con el compromiso de los actores para poder llevar adelante cualquier programa o proyecto institucional. En este caso el valor de la participación estaría dado por su capacidad de constituirse en un mecanismo a través del cual es posible suscitar colaboración en las tareas institucionales y construir un orden que tenga mayores posibilidades de efectivizarse. (Aguerrondo et al., 2006. p. 104)

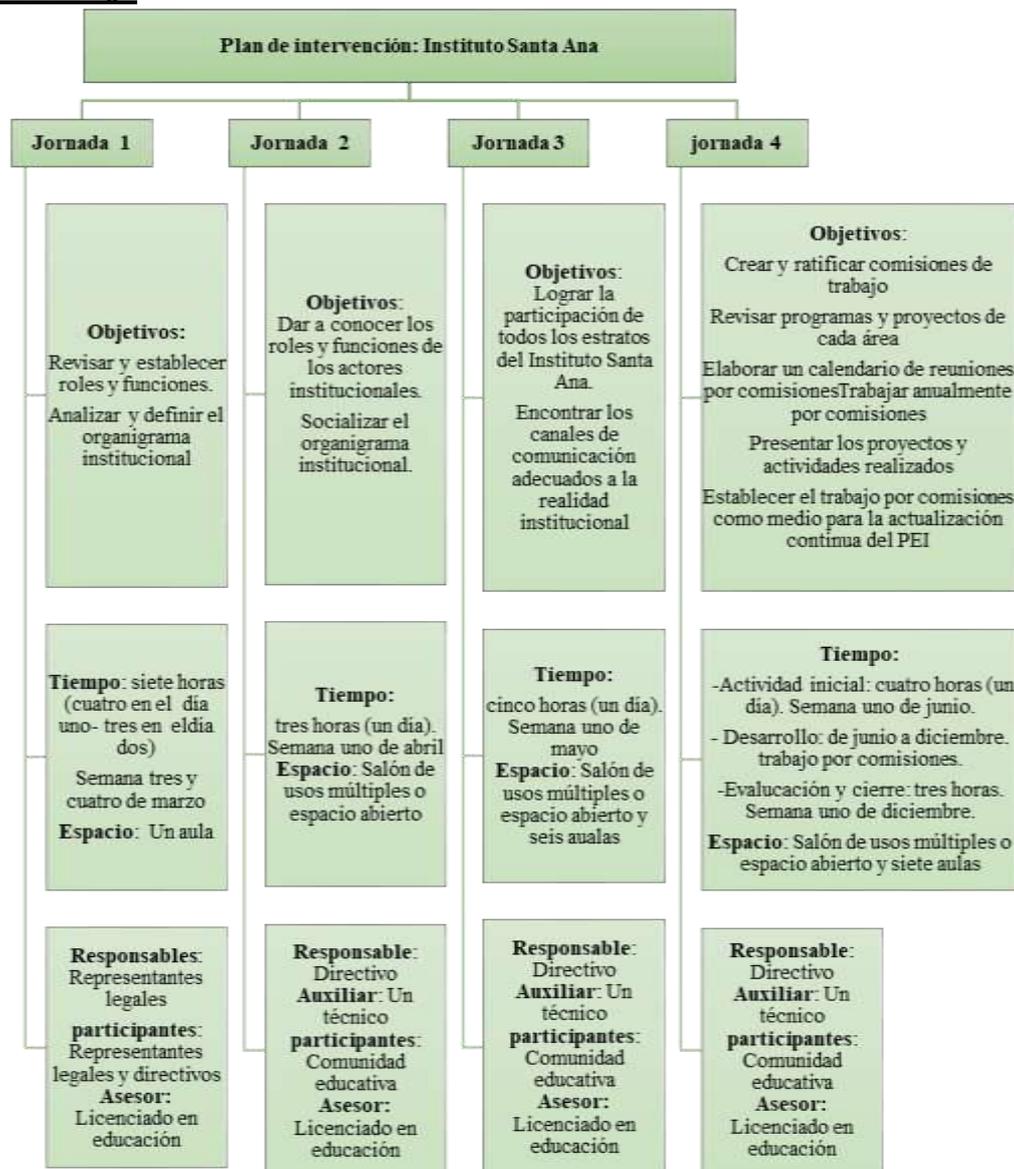
En lo que respecta al estado del arte, se pueden mencionar algunos acuerdos e investigaciones que se han realizado respecto al PEI, la participación y la comunicación en las instituciones educativas. Por ejemplo, a través del trabajo con diferentes directores, vicedirectores y supervisores que se han desempeñado en sus tareas en instituciones dependientes del Ministerio de Cultura y Educación, del Consejo

Provincial de Educación de Río Negro, el Consejo Nacional de Educación Técnica, direcciones de los diferentes niveles, la Universidad de Buenos Aires y otras instituciones públicas y privadas, los autores de Aguerrondo, Frigerio, Poggi y Tiramonti (Aguerrondo 2006) han llegado a acuerdos respecto de la importancia del PEI “como pieza clave de cada establecimiento escolar, para nombrar los objetivos específicos y las acciones tendientes a su logro” (Aguerrondo et al., 2006, p. 24). Además de agregar que las instituciones que “se nos aparecen como “construcciones” terminadas, en la realidad los actores que las habitan efectúan un trabajo cotidiano de – construcción y re-construcción” (Aguerrondo et al., 2006, p. 24). Es decir que hay una coincidencia entre quienes están al frente de las Instituciones educativas respecto a la importancia del PEI y la participación en la construcción y re construcción de las instituciones. Por ello es deseable poder lograr la participación y el involucramiento de los actores institucionales.

Por otra parte, Lidia Fernández (1998) explica que hay varios aspectos que inciden en el funcionamiento institucional, entre ellos “los *sistemas de organización* que pautan la conducta e interacción de los miembros. Tanto en su dimensión formal como en la informal” (Fernández, 1998, p. 84). Agregando que dentro de estos sistemas se pueden encontrar algunos de especial importancia como el sistema de distribución de responsabilidades, el sistema de comunicación, el sistema normativo (gobierno y participación de las decisiones) entre algunas otras. Además, explica que para realizar esta selección ha tenido en cuenta los resultados más importantes de la práctica e investigación de “trabajos realizados en el Instituto de Ciencias de la Educación, Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires y la Secretaría de Asuntos Académicos, UBA, desde el año 1984” (Fernández, 1998, p. 85).

Comprendidos los conceptos y entendiendo la importancia de los mismos, fundamentados por estudios e investigados de autores reconocidos y respaldados con algunos aportes de personas involucradas en las instituciones educativas en sí, se presentará un plan de trabajo buscando solucionar la problemática ya establecida.

Plan de trabajo



Fuente: Elaboración Propia.

Jornada 1:

Objetivos:

- Revisar y establecer roles y funciones de los actores institucionales
- Analizar si el organigrama institucional, refleja fielmente “la estructura organizacional” (Robbins y Coulter, 2014, p. 332).
- Ratificar o rectificar el organigrama institucional

Tiempo:

- Fecha: Marzo (semana tres y/o cuatro)
- Hora de inicio:
 - Día uno: 7:30 hs
 - Día dos: 7.30 hs
- Hora de finalización:
 - Día uno: 11:30 hs
 - Día dos: 10:30 hs
- Actividad de inicio: una hora (día uno)
- Desarrollo: seis horas (tres horas por día)
- Evaluación: en proceso (contemplado el tiempo en la actividad de inicio y desarrollo)

Espacio:

- Un aula

Recursos Humanos

- Asesor: Licenciado en educación
- Responsables: Representantes legales
- participantes: Representantes legales y directivos

Recursos materiales:

- Ocho sillas
- Una mesa redonda
- Ocho juegos de impresiones del material a trabajar de once páginas cada uno
- Una computadora
- Teléfono celular

Recursos tecnológicos:

- Conectividad a Internet
- Microsoft PowerPoint
- Cuenta de Gmail
- Google Drive
- Sistema operativo móvil Android
- Aplicación móvil: Collaborative Groups

Recursos financieros:

- Asesor: ver presupuesto final
- Personal: \$0 (contemplado dentro de la función directiva)
- Espacio y mobiliario: \$ 0 (recursos de la institución)
- Impresiones: \$300 aprox.
- Teléfonos celulares de uso personal: \$0
- Total aproximado: \$300

Actividad de inicio:

En un primer momento el equipo de gestión se reúne con el asesor educativo a fin de establecer las pautas de trabajo en un aula sentados alrededor de una mesa redonda. En principio el licenciado en educación se presenta y explica mediante un PowerPoint el plan de intervención Institucional. Dicha presentación estará disponible en la unidad del Drive que será entregada a los Representantes legales para su manejo y administración en el link: <https://drive.google.com/drive/u/1/my-drive>. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

Luego procede a presentar los objetivos de esta primera jornada la cual es de suma importancia para las siguientes jornadas.

Posteriormente el licenciado en educación entregará una cuenta de Gmail a los representantes legales a fin de que puedan gestionarla y llevar un control de las actividades institucionales:

- Cuenta: 2020asesoreducativo@gmail.com (Google. (s.f.). Gmail. Recuperado de <https://mail.google.com/>)
- Contraseña: institutosantaana2020 (Se recomienda mantener abierta la cuenta para poder acceder a los diferentes links sin inconvenientes).

Luego, el asesor educativo repartirá a cada uno de los miembros el material impreso a trabajar (UES 21. 2019. Cargos y Funciones. Recuperado de: <https://articulateusercontent.com/rise/courses/dT1N3ZvNLPMwd3VeZ4TtMHZHyuWTh-iv/xkHrptxKFXeGWB85-cargos-20-y-20-funciones.pdf>) (organigrama, roles y funciones establecidas en el Instituto Santa Ana) con una anticipación de una semana para que los miembros, conociéndolo, puedan pensar sobre él, informarse y hacer así la discusión más rica y fundamentada.

Desarrollo:

Una vez hecha la presentación inicial, el equipo se vuelve a reunir luego de una semana para analizar y discutir el material presentado con anterioridad. Para ello deberán tener en cuenta algunas preguntas y sugerencias elaboradas por el asesor.

Preguntas:

- ¿En el material de cargos y funciones están contemplados todos los actores institucionales? Si- No. Si la respuesta es negativa ¿quiénes faltan?
- En caso de faltar actores institucionales ¿cuáles serían sus funciones?
- ¿Las funciones son coincidentes con cada rol? Si-No ¿por qué?

- ¿Qué funciones agregarían o quitarían a cada rol?
- ¿El organigrama refleja fielmente la estructura organizacional? Si – No
¿Por qué?
- ¿En el organigrama figuran todos los actores institucionales? Si- No. Si la respuesta es negativa ¿quiénes faltan?
- ¿Las relaciones jerárquicas muestra lo que sucede en la realidad? Si- No. En caso de ser negativa la respuesta ¿qué cambios harían para que refleje la realidad y sea funcional a la organización?

Sugerencias Prácticas:

- Analizar a la institución y sus actores desde su cotidianeidad
- Pensar en los cargos de cada actor para que colaboren al funcionamiento institucional.
- Intentar delimitar las funciones superpuestas.
- Establecer claramente quién o quiénes son los responsables de funciones que no están bien delimitadas.
- Pensar el organigrama como un reflejo del funcionamiento institucional en cuanto a su orden jerárquico.
- Intentar consensuar cada uno de los puntos tratados. En caso contrario recurrir a la votación.

El tiempo para realizar este análisis minucioso será de seis horas divididas en dos días sucesivos durante el primer mes del ciclo lectivo.

El asesor estará presente en toda la reunión a fin de ordenar y orientar las discusiones a tratar, para establecer pequeños descansos, repasar lo analizado hasta el momento o recordar la finalidad del encuentro.

Durante el avance de la discusión algún integrante de la mesa que se haya elegido previamente, será el encargado de llevar adelante la tarea de registrar en un procesador de textos la actualización de lo tratado, agregando, quitando o modificando las funciones del documento que estará a disposición en el portafolio institucional:

- https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1K4mPIvHRXJoOiV_8Me0hmXIPStTYeUWv. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

Una vez que se haya establecido con claridad los cargos y funciones de todos los actores institucionales, el asesor recomendará a los representantes legales una aplicación móvil para que puedan generar un organigrama que podrá ser conocido por la comunidad educativa del Instituto Santa Ana. Para descargar la aplicación deberán contener los siguientes requisitos en el teléfono móvil y luego seguir los siguientes pasos:

Requisitos:

- Android 4.0.3 y versiones posteriores
- Un espacio interno de 5,3 Mb
- Conectividad a Internet

Pasos:

- Descargar la App desde siguiente link:
<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.groups.network&hl=es> o buscando en Play store la aplicación Collaborative Groups. (Collaborative Org Charts. (2019). Collaborative Groups (Versión 2.51) [Aplicación Móvil]. Descargado de

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.groups.network&hl=es>)

- Ver el tutorial de la App que está en el porfolio con el nombre de: Tutorial Administradores- App- Collaborative Groups (https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1K4mPIvHRXJoOiV_8Me0hmXIPStTYeUWv)
- Una vez instalada la aplicación, los representantes legales y directivos tendrán la cuenta como administradores, lo que les permitirá hacer las modificaciones pertinentes al organigrama. Para ello deberán entrar a la App, dirigirse al botón de “unirme” y luego buscar “Instituto Santa Ana Córdoba” para luego colocar la contraseña de los administradores que es “santaana2020”.
- Ya ingresados como administradores podrán actualizar los datos que están a modo de ejemplo con las decisiones tomadas por el equipo de trabajo armando un organigrama institucional que refleje fielmente la estructura jerárquica institucional.

Los acuerdos arribados deberán ser presentados a la comunidad educativa en una jornada institucional que será llevada adelante por un directivo y guiada por el asesor.

Evaluación:

La evaluación de esta primera jornada se dará desde el inicio, en el intercambio oral que es una “evaluación basada en el diálogo y el trabajo en grupo, especialmente la puesta en común o diálogo final ofrece oportunidades para manifestar las actitudes, opiniones y valores” (Medina Rivilla y Salvador Mata, 2005, p 338). Estos serán plasmados en una redacción final de las conclusiones arribadas en cada rol y función

institucional que deberán subirse al portafolio institucional, al igual que los acuerdos llegados respecto al análisis del organigrama institucional y su posterior ratificación o rectificación que serán cargados en la aplicación mencionada previamente.

Jornada 2:

Objetivos:

- Dar a conocer los roles y funciones de los actores institucionales
- Socializar el organigrama institucional

Tiempo:

- Fecha: Abril (semana uno)
- Hora de inicio: 7:30 hs
- Hora de finalización: 10.30 hs
 - Actividad de inicio: 30 minutos
 - Desarrollo: 2 horas y media
 - Evaluación: En proceso (contemplado el tiempo en la actividad de inicio y desarrollo)

Espacio:

- Salón de usos múltiples o espacio abierto y seis aulas

Recursos Humanos

- Asesor: Licenciado en educación
- Responsable: Directivo elegido en la actividad 1
- Auxiliar: Un técnico o profesor de informática que instale y maneje el sonido, el proyector y la computadora.
- participantes: Comunidad educativa: Equipo de gestión, docentes, Centro de Estudiantes, no docentes (considerando la función administrativa pedagógica que llevan los preceptores, integrarán este estrato para realizar todas las jornadas

previstas), Coordinadora de Acción de Padres (CAP) (UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención Instituto Santa Ana, Relación de la escuela con la familia. Lección 34. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>) y personal de maestranza.

Recursos materiales:

- Sillas para ciento veinte personas
- Micrófono
- Equipo de sonido
- Una computadora
- Un proyector
- Pantalla para proyectar o pared que cumpla esa función
- Teléfonos celulares con sistema operativo Android

Recursos tecnológicos:

- Conectividad a Internet
- YouTube
- Microsoft PowerPoint
- Google Drive
- Sistema operativo móvil Android
- Aplicación móvil: Collaborative Groups

Recursos financieros:

- Asesor: ver presupuesto final
- Personal: \$0 (contemplado dentro de la función directiva)
- Espacio y mobiliario: \$ 0 (recursos de la institución)
- Teléfonos celulares de uso personal: \$0

- Total: \$0

Actividad de inicio:

Como actividad disparadora se proyectará un video extraído de YouTube llamado El taller de Santa Claus, debiendo ingresar al siguiente link:

- https://www.youtube.com/watch?v=w4nUllD8Fyg&ab_channel=MarioVictor.

(Mario Victor (15 de agosto de 2013). El taller de Santa Claus- Corto animado Disney [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=w4nUllD8Fyg&ab_channel=MarioVictor)

Este corto animado permitirá ser de puntapié inicial para la presentación de los cargos y funciones institucionales.

Una vez observado el audiovisual el director realizará una serie de preguntas a los presentes que respondan a cuestiones que se han observado, por ejemplo:

- ¿Se ve el trabajo en equipo durante el video? Dar ejemplos
- ¿Cada uno tiene una función y sabe qué hacer? Dar ejemplos
- ¿Se pueden analizar objetivos individuales y grupales? ¿Cuáles?
- ¿Qué pasa si alguien no cumple con su función o la hace mal? ¿Qué puede suceder en una organización si pasa esto? ¿trae consecuencias? ¿Cuáles?
- ¿Cuál era el objetivo de todo el equipo?
- ¿Se puede hacer una comparación con una institución educativa? ¿Cómo?

Una vez realizadas las preguntas y lograda la participación de la comunidad educativa el director hará una reflexión tomando las respuestas y marcando la

importancia de saber los roles y funciones que debe cumplir cada uno dentro de una organización.

Desarrollo:

Pasada la actividad inicial, el directivo designado para llevar adelante la jornada, en conjunto con el asesor, harán una presentación y un recorrido de los cargos y funciones que fueron revisados en la jornada anterior.

La presentación se realizará con un micrófono y parlantes para que el sonido alcance a todos los presentes. Además, para facilitar la comprensión del material oral se utilizará como recurso didáctico un proyector conectado a una computadora, manejado por un técnico que pasará las diapositivas de un PowerPoint sobre una pantalla para tal fin o sobre una pared que cumpla ese requisito. Allí se procederá a exponer los roles y funciones de todos los actores institucionales mientras los disertantes detallan cada uno de ellos con sus palabras. El PowerPoint estará disponible en el portafolio de la institución bajo el nombre de Presentación- Cargos y funciones:

- https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1K4mPIvHRXJoOiV_8Me0hmXIPStTYeUWv (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

Culminada la explicación de roles y funciones se procederá a la presentación y socialización del organigrama institucional que será proyectado para el conocimiento de todos.

El organigrama será presentado en un PowerPoint que estará disponible en el portafolio de la Institución bajo el nombre Organigrama Institucional:

- https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1K4mPIvHRXJoOiV_8Me0hmXIPStTYeUWv (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

Además de esta presentación se ofrecerá a la comunidad educativa la posibilidad de acceder al organigrama mediante la aplicación móvil Collaborative Groups. Para acceder a la misma deberán:

- Descargar la App al teléfono móvil desde siguiente link: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.groups.network&hl=es> o buscando en Play store la aplicación Collaborative Groups. (Collaborative Org Charts. (2019). Collaborative Groups (Versión 2.51) [Aplicación Móvil]. Descargado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.groups.network&hl=es>)
- Se visualizará el tutorial de la App que está en el porfolio institucional con el nombre de: Tutorial invitados- App- Collaborative Groups (https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1K4mPIvHRXJoOiV_8Me0hmXIPStTYeUWv).

Evaluación:

La evaluación se dará en proceso y de forma oral. A medida que se avance en la exposición, el responsable y el asesor se detendrán entre cada rol y función para hacer preguntas de lo desarrollado a los presentes en general y luego dejará un tiempo para responder preguntas relacionadas a la temática. De igual manera se procederá ante la presentación del organigrama institucional. Al finalizar la exposición y luego de haber

respondido a todas las consultas o dudas de la comunidad educativa, se cerrará el plenario.

Jornada 3:

Objetivos:

- Lograr la participación de todos los estratos del Instituto Santa Ana
- Encontrar los canales de comunicación adecuados a la realidad institucional

Tiempo:

- Fecha: Mayo (semana uno)
- Hora de inicio: 7:30 hs
- Hora de finalización: 12:30 hs
 - Actividad de inicio: 30 minutos
 - Desarrollo: 3 horas y 40 minutos
 - Evaluación: 50 minutos

Espacio:

- Salón de usos múltiples o espacio abierto

Recursos Humanos

- Asesor: Licenciado en educación
- Responsable: Directivo (diferente de la actividad anterior)
- Auxiliar: Un técnico o profesor de informática que instale y controle el sonido.
- participantes: Comunidad educativa: Equipo de gestión, docentes, Centro de Estudiantes, no docentes, Coordinadora de Acción de Padres (CAP) y personal de maestranza

Recursos materiales:

- Sillas para ciento veinte personas
- Micrófono

- Siete computadoras
- Un proyector
- Pantalla para proyectar o pared que cumpla esa función
- Equipo de sonido
- Una pizarra
- Un papel (el mensaje)
- Seis cartulinas de diferentes colores
- Un marcador
- Una pizarra

Recursos tecnológicos:

- Conectividad a Internet
- Google Drive
- Google Forms

Recursos financieros:

- Asesor: ver presupuesto final
- Personal: \$0 (contemplado dentro de las funciones directivas y docentes)
- Espacio y mobiliario: \$ 0 (recursos de la institución)
- Cartulinas: \$150 aprox.
- Marcador: \$50 aprox.
- Total aproximado: \$200

Actividad de inicio:

Al llegar al encuentro, los participantes serán recepcionados por un docente colaborador elegido con antelación, quien se encargará de repartir una papeleta enumerada del uno al seis de diferentes colores (preparadas por los docentes con las

cartulinas y el marcador). Dependiendo del rol que cumpla dentro de la comunidad educativa (Directivo, docente, no docente, alumnos, tutor o maestranza) obtendrá un color específico, mientras que la numeración es azarosa dependiendo del orden de llegada de los participantes.

El Directivo preparará un mensaje escrito que dirá:

Dicen que 483 personas están atrapadas bajo un derrumbe, después que pasó el ciclón se inició el rescate. Se han movilizad miles de personas llevando medicinas, vendas y otros elementos. Pero dicen que la gente atrapada no fue por accidente, sino que fue un secuestro, pues hay gente de mucho dinero entre los atrapados. (Gerza, 2012. Dinámica de Grupos Gerza. Recuperado de: https://www.gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/el_rumor.html)

Se piden un mínimo de seis voluntarios (uno de cada color de papeleta) que se enumerarán. Todos, menos el primero, salen del salón. El resto de los participantes son los testigos del proceso de distorsión que se da al mensaje. (Gerza, 2012)

El director lee el mensaje al N° 1, luego se llama al N° 2. El N°. 1 le comunica al N° 2 lo que le fue leído, sin ayuda de nadie. Así sucesivamente, hasta que pasen todos los compañeros, generando posiblemente una gran distorsión del mensaje inicial.

El último en recibir el mensaje, en lugar de repetirlo oralmente, es conveniente que lo escriba en la pizarra. A su vez, el asesor anotará el mensaje original para comparar.

El director realizará una reflexión sobre la importancia de una comunicación clara y adecuada dentro de las organizaciones, sobre todo en las que han crecido tanto como el Instituto Santa Ana.

Una vez finalizada esta actividad se procederá inmediatamente a realizar la siguiente.

Desarrollo:

Concluida la actividad anterior se procederá a la organización de seis grupos heterogéneos de trabajo.

Considerando la cantidad de participantes es necesario que se agrupen del uno al seis por la numeración que han recibido en la papeleta de la actividad anterior. De esta manera estará garantizada la participación de cada sector (Directivo, docente, no docente, alumnos, tutor o maestranza) en cada grupo. Una vez confeccionados los seis primeros grupos se procede a sumarse uno más de cada sector a los grupos ya establecidos hasta agotar las posibilidades. Es decir que en los grupos puede llegar a haber más de un directivo, más de tres docentes, etc.

Una vez confeccionados los grupos, el asesor informa a los participantes sobre cómo han de trabajar. Explicando que cada grupo tendrá que responder a unas encuestas que la realizarán mediante Google Forms, lo que permite tener resultados instantáneos de las respuestas. La misma tendrá una serie de situaciones comunicativas que pueden darse en establecimientos educativos (pedagógicas, administrativas y grupales), debiendo elegir las opciones que se creen conveniente ante cada situación. Luego se comunica que cada grupo debe elegir un coordinador que lea las situaciones y marque cada opción consensuada o elegida democráticamente por la mayoría. Por su parte, el asesor, antes de que cada grupo se dirija al aula asignada, dará ejemplos de los

diferentes escenarios comunicativos que se pueden presentar a fin de esclarecer la actividad.

Posteriormente cada grupo se dirige a un aula en el cual habrá una computadora que tendrá a disposición las encuestas.

Las encuestas se realizarán en el siguiente orden teniendo en cuenta las situaciones comunicativas dentro de la institución:

1. Pedagógica:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScVAg0RSq_RYJv_lp3uR5fi4U0PVfKDjeBPj3w6QOCu0AosXQ/viewform?usp=sf_link. (Google. (s.f.). Google Forms. Recuperado de <https://docs.google.com/forms/>)

2. Administrativa:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfGKERRXS_lmbE8wSr63zm-y9NOpy3TnuSIjqvJGkJd8HzaIA/viewform?usp=sf_link. (Google. (s.f.). Google Forms. Recuperado de <https://docs.google.com/forms/>)

3. Grupal:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfoiMt03Hj53ZjI6J4yebxzD70D1qHX30sc1kjAW-KBJskkGw/viewform?usp=sf_link. (Google. (s.f.). Google Forms. Recuperado de <https://docs.google.com/forms/>)

Los formularios originales se encontrarán a disposición de los Representantes legales en la unidad del Google Drive: <https://drive.google.com/drive/u/1/my-drive>. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

Ya en cada aula, los grupos tendrán 20 minutos para presentarse y designar a un/a coordinador/a que se encargará de leer las preguntas y opciones correspondiente a cada encuesta, además de hacer de moderador de las opiniones de los miembros del

grupo. Los grupos tendrán una hora para responder cada encuesta y diez minutos de intervalo entre cada una de ellas.

Terminado el tiempo de discusión, los coordinadores elegidos reúnen al grupo en el espacio común y el auxiliar dispuesto previamente proyectará los resultados de las encuestas quedando establecido los canales de comunicación que se creen adecuados para la comunidad educativa. Esto será de insumo para el posterior análisis de los directivos en cuanto a la comunicación interna que hace al funcionamiento institucional. Los datos serán contrastados y deberán reflejar en buena medida las funciones que cumple cada actor dentro de la institución.

Evaluación:

En la actividad inicial podemos hablar de una evaluación cualitativa que “se interesa por la interpretación y comprensión de lo que pasa en sus contextos naturales” (Medina Rivilla y Salvador Mata, 2005, p 338), es decir que se intenta demostrar la importancia de la buena comunicación dentro de cualquier organización. Luego, con la encuesta podemos hablar ya de una evaluación cuantitativa, como técnica sociométrica. “Las técnicas sociométricas pretenden, en su mayoría, conocer la estructura del grupo-clase para orientar así al profesor acerca de las relaciones que se establecen” (Medina Rivilla y Salvador Mata, 2005, pp. 336-337) “a partir del análisis de los resultados, éstos se representan gráficamente para poder visualizar de forma sencilla las relaciones positivas o negativas, unidireccionales o recíprocas” (Medina Rivilla y Salvador Mata, 2005, p 337), es decir, que con la encuesta logramos establecer claramente las relaciones comunicativas que toda la comunidad educativa cree pertinente para el buen funcionamiento institucional y también los resultados sirven para ser volcados al organigrama institucional elaborado previamente.

Jornada 4:**Objetivos:**

- Crear y ratificar comisiones de trabajo institucional.
- Revisar programas y proyectos de cada área a fin de ser ratificados, creados o actualizados en el marco del Proyecto Educativo Institucional.
- Elaborar un calendario de reuniones por comisiones.
- Trabajar anualmente por comisiones.
- Presentar los proyectos y actividades realizadas por cada comisión y subcomisión
- Establecer el trabajo por comisiones como medio para la actualización continua del PEI

Tiempo:

- Actividad Inicial: Presentación y organización
 - Fecha: junio (semana uno)
 - Hora: Hora de inicio: 7:30 hs
 - Hora de finalización: 11:30 hs
 - Actividad de inicio: 30 minutos
 - Desarrollo: 3 horas (una de presentación de programas y dos horas y para la organización de las comisiones)
 - Cierre: 30 minutos
- Desarrollo: Actividades por comisiones
 - Fecha: de junio a noviembre
 - Hora: establecida por cada comisión de trabajo
- Evaluación y cierre: presentación de proyectos y trabajos
 - Fecha: diciembre (semana uno)

- Hora: Hora de inicio: 7:30 hs
- Hora de finalización: 10:30 hs

Espacio:

- Salón de usos múltiples o espacio abierto y siete aulas

Recursos Humano

- Asesor: Licenciado en educación
- Responsable: Directivo (diferente de las actividades anteriores).
- Auxiliar: Un técnico o profesor de informática que instale y controle el sonido.
- participantes: Comunidad educativa: Equipo de gestión, docentes, Centro de Estudiantes, no docentes, Coordinadora de Acción de Padres (CAP) y personal de maestranza

Recursos materiales:

- Sillas para ciento veinte personas
- Micrófono
- Equipo de sonido
- Siete computadoras
- Proyector
- Pantalla para proyectar o pared que cumpla esa función

Recursos tecnológicos:

- Conectividad a Internet
- YouTube
- Google Drive
- Google calendar

Recursos financieros:

- Asesor: ver presupuesto final
- Personal: \$0 (contemplado dentro de las funciones directivas y docentes)
- Espacio y mobiliario: \$ 0 (recursos de la institución)
- Total aproximado: \$0.

Actividad de inicio:

Para romper el hielo se utilizará un fragmento de la película infantil Ratatouille debiendo acceder al siguiente link:

- https://www.youtube.com/watch?v=SHLCDpCF0Pc&ab_channel=VideosReflexivos. (Videos reflexivos (17 de octubre de 2018) Motivación, trabajo en equipo y liderazgo Ratatouille- Video reflexivo [archivo de video]. Recuperado de:
https://www.youtube.com/watch?v=SHLCDpCF0Pc&ab_channel=VideosReflexivos).

Luego de ver el recorte de la película, el asesor realizará una serie de preguntas relacionadas a lo observado. Las mismas podrían ser:

- ¿Cómo trabajan en la cocina del restaurant?
- ¿Cada equipo tiene una actividad? Dar ejemplos
- ¿Cada grupo de trabajo hace lo que quiere o están orientados a un fin común?
- ¿Surgen inconvenientes? ¿Cómo lo solucionan?
- ¿Qué implica un trabajo en equipo?
- ¿Hay un líder que guía la actividad del resto?

Una vez realizado el intercambio con la comunidad, el asesor, en conjunto con el directivo encargado de llevar adelante la actividad, realizarán una reflexión sobre la

importancia del trabajo en equipo, sobre el esfuerzo individual para lograr objetivos comunes, sobre el compromiso y responsabilidad en cada función que toque cumplir.

Una vez finalizada esta etapa se procede a la presentación y desarrollo de la propuesta de trabajo.

Desarrollo:

El directivo a cargo pasará a detallar la modalidad de trabajo para esta jornada y su finalidad. Explicando que el propósito de este encuentro es la conformación o ratificación de comisiones de trabajo afines a las funciones que cumple cada sector dentro de la institución que luego se distribuirán en las diferentes aulas con sus respectivos grupos de trabajos: Los docentes se dividirán en subcomisiones (nivel inicial, primaria y secundaria, con los directivos de cada nivel respectivamente), Consejo de Estudiantes, Coordinadora de Acción de Padres (CAP), no docentes y maestranza.

Posteriormente, se procederá a explicar cómo estarán conformadas las comisiones y subcomisiones de trabajo, debiéndose designar un presidente de comisión y un secretario.

Por su rol, los grupos docentes estarán dirigidos por los directivos de cada nivel, debiéndose designar un secretario para tomar apuntes. En los casos donde existan comisiones conformadas con anterioridad, ejemplo la CAP, se mantendrán las funciones originales.

Aquellos estratos que no tienen comisiones conformadas deberán elegir democráticamente los cargos para llevar adelante la actividad.

Aclarada la organización de las comisiones el asesor empezará a explicar los objetivos que tienen estos grupos de trabajo, haciendo hincapié en la importancia de

perseguir un fin común que es la educación, agregando que el buen funcionamiento de los equipos hace al funcionamiento institucional, es decir que la consecución de los proyectos pequeños aportan al proyecto macro que es el PEI. También el asesor agrega que acompañará en los diversos encuentros de las comisiones para ayudar a elaborar los proyectos de cada sector.

Antes de dividirse por grupos de trabajo, se procederá a explicar el uso del portafolio en Google Drive. Para ello el asesor asignará a cada comisión una carpeta para cargar sus actividades, encuentros, proyectos, fotos, presentaciones y todo lo que se vaya registrando en los encuentros que se realicen.

- Portafolio de Directivos (los directivos integrarán las comisiones con los docentes de sus respectivos niveles a la vez que lo harán en la mesa de trabajo con los representantes legales):

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/11X_4QNd2EtKlezMgDbS126ZNYPW2d1aW. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

- Portafolio de Docentes de Nivel Inicial:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1ShxQTPpIWG8u1CbUPkv0b76DVqmaNVJC>. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

- Portafolio de Docentes de Nivel Primario:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1b1S9Jm-Jj4HHuLcQIj9P6iw97y1nDAGD>. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

- Portafolio de Docentes de Nivel Secundario:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/19ob->

[LJvYWRZX0kXwvw585-0ux2X-hoe5](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/19ob-LJvYWRZX0kXwvw585-0ux2X-hoe5). (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

- Portafolio de No Docentes- Administrativos:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1RyKbjCPmP3pRLOuxpHJq3dnflzMXtrXF>. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

- Portafolio Centro de Estudiantes:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1L5nAgkhjcTJLRfr5Zza0CYGXxUCt7YjR>. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

- Portafolio de Coordinadora de Acción de Padres (CAP):

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1NhztvPeQ-MtqL22VyJKeU1wAsuj4hq-L>. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

- Portafolio de Maestranza y Mantenimiento:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1-VOnunnWLoeecA14LKPJUIGoHEHXDeb2>. (Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>)

Para obtener el acceso al portafolio designado para la comisión, el/la presidente o el/la secretario/a de cada una de ellas deberá contar con una cuenta de Gmail que le permita acceder al mismo. En caso de no tener, el asesor se hará cargo de crear una y brindarle el acompañamiento para poder lograr el manejo del portafolio.

Una vez que las personas intenten acceder mediante el link que se les brindó, los representantes legales serán los encargados de manejar la cuenta y permitir el acceso a las carpetas. Ellos tendrán el control de toda la unidad de Google Drive, debiendo controlar el espacio disponible (15 GB) para ampliarlo (implicaría un costo) o para hacer un backup en un disco externo.

Por su parte, los directivos manejarán el porfolio del Instituto Santa Ana, pudiendo acceder a todos los portafolios para ver lo que se está haciendo en cada comisión.

Luego de haber presentado el Portafolio institucional, se procederá a explicar la utilización del calendario de Google Calendar. Este será para registrar las actividades institucionales y además para que cada comisión registre las suyas propias, lográndose obtener una organización ordenada de los eventos y encuentros que cada una programe, sin superposición y en conocimiento de todos los grupos.

Para que los/las secretarios/as de cada comisión puedan acceder y administrar el calendario de Google, los representantes legales deberán ingresar a la cuenta de Gmail brindada en la jornada 1 y luego ingresar al link <https://calendar.google.com/calendar/> (Google. (s.f.). Google Calendar. Recuperado de <https://calendar.google.com/calendar/>) y seguir los siguientes pasos:

1. Abrir las opciones del calendario del Instituto Santa Ana: Al margen izquierdo y hacer click sobre los tres puntos verticales. Luego entrar a la opción configurar y compartir.
2. Buscar al margen izquierdo la opción compartir con determinadas personas.

3. Presionar sobre la opción de “Añadir personas” y agregar los correos electrónicos de los responsables de cada comisión.
4. Permitir que cada persona pueda “hacer cambios y gestionar el uso compartido”.

De esta manera todas las comisiones podrán tener acceso al calendario institucional pudiendo agregar sus propios eventos, además de personalizar, si se quiere, por colores la agenda de cada equipo.

Una vez presentada la modalidad de trabajo, cada comisión se dirigirá a un aula en la que habrá una computadora para que puedan empezar a trabajar.

Como primer paso para los grupos, será la elección de los referentes y luego subir esos cargos e integrantes del grupo al portafolio mediante un documento.

Por su parte el asesor recorrerá las diferentes aulas y guiará el trabajo de los equipos, sobre todo de aquellos que no tienen tanta experiencia en el trabajo por proyectos o encuentren dificultades a la hora de enfrentarse a la tecnología.

Una vez establecidos los cargos, las comisiones deberán organizar su calendario de reuniones anuales, cargando en el Google Calendar los días, horarios y lugares a reunirse.

Se aclara que cada reunión efectuada deberá tener un acta que tendrá que ser subida al portafolio a fin de llevar un registro. Así mismo las actividades que se programen y lleven adelante deberán estar plasmadas en el portafolio.

Todas las actividades propuestas estarán sujetas a aprobación o modificación por parte de los directivos quienes tendrán la tarea de revisar semanalmente los portafolios y comunicarse con los referentes de cada comisión.

Las comisiones y subcomisiones tendrán la tarea de revisar sus funciones dentro de la institución, sus programas de trabajos, sus proyectos y propuestas. Además, deberán trabajar en esos proyectos durante el año, respetando los límites y responsabilidades de cada sector, ideando propósitos, elevando planes de acción, estrategias de trabajo conjunto con otras comisiones, entre tantas propuestas que pudiesen surgir.

Para finalizar este encuentro, las comisiones presentarán ante toda la comunidad educativa sus representantes elegidos y comentarán como se organizarán sus reuniones.

En la segunda reunión, a realizarse ya finalizando el año escolar, un directivo hará de moderador e invitará a pasar a los representantes de las comisiones a exponer o leer sus informes (que deberán ser presentados una semana antes a los directivos para su aprobación) sobre las diferentes actividades o proyectos llevados adelante durante el año, haciéndose un balance de las acciones realizadas y las que quedaron pendiente o no se pudieron realizar. Al culminar cada exposición, se habilita la posibilidad de que la comunidad participe de la asamblea a través de preguntas referidas a los temas que se van desarrollando.

Culminadas las exposiciones, el equipo directivo cierra la sesión a fin de reabrir al año siguiente para continuar el trabajo mancomunado con las comisiones establecidas a fin de fortalecer año tras año el Proyecto Educativo Institucional.

Evaluación:

Para evaluar esta última jornada se tendrán en cuenta los informes de las diferentes comisiones que deben ser presentados al equipo directivo. “El examen tipo de redacción [...] se trata de un enunciado que ha de ser desarrollado de modo completo y coherente” (Medina Rivilla y Salvador Mata, 2005, p 337). La revisión de dichos

informes es crucial para planificar el año siguiente en vistas de arreglos, adaptaciones y ajustes que sean necesarios para el mejor funcionamiento institucional y actualización continua del PEI.

Por otra parte, la evaluación por medio del portafolio (Medina Rivilla y Salvador Mata, 2005) consiste en la compilación de las actividades realizadas por la comisión a lo largo del año, que aportan información de su actuar, decisiones y proyectos que serán ejecutados. Es de importancia considerar los acuerdos previos y los límites de cada comisión. Esta carpeta será revisada por el equipo directivo semanalmente y en profundidad al finalizar las actividades escolares de cada año.

Presupuesto final

- Jornada 1: \$300
- Jornada 2: \$0
- Jornada 3: \$200
- Jornada 4: \$0
- Asesor: \$81.910 (\$8.191 por mes- de marzo a diciembre, en base a 5 hs cátedra de enseñanza media, escala salarial de noviembre 2020 sin antigüedad). (Gobierno de Córdoba. (2020). Escala salarial docente. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/escala-salarial-docente/>)
- **TOTAL**: \$82.410

Cronograma de jornadas

Cronograma de actividades										
Jornadas	Mes									
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Jornada 1 <ul style="list-style-type: none"> • Responsables: Representantes legales • Destinatarios: Directivos • Tiempo: siete horas divididas en dos días 										
Jornada 2 <ul style="list-style-type: none"> • Responsables: Un directivo • Destinatarios: Comunidad educativa • Tiempo: tres horas 										
Jornada 3 <ul style="list-style-type: none"> • Responsables: Un directivo • Destinatarios: Comunidad educativa • Tiempo: cinco horas 										
Jornada 4 <ul style="list-style-type: none"> • Responsables: Un directivo • Destinatarios: Comunidad educativa • Tiempo: Actividad inicial: cuatro horas- Desarrollo: De junio a dic.- Cierre: tres horas 										

Fuente: elaboración propia

Resultados esperados

Después de haber hecho el recorrido por la institución e interiorizado su manera de trabajar, se puede decir que el Instituto Santa Ana es un colegio con gran potencial, que ha surgido como una alternativa educativa nueva para la sociedad de hace cuarenta años y a partir de allí ha tenido un crecimiento constante. Este crecimiento provocó una evolución un tanto desordenada y con falta de actualizaciones.

Teniendo en cuenta lo mencionado es que se encontraron problemáticas relacionadas unas con otras respecto a la falta de actualización del PEI, canales informales de comunicación y un organigrama institucional no socializado. Para hacer

frente a estas cuestiones, se realizó un planeamiento estratégico situacional que busca la participación activa de todos los sectores de la comunidad educativa.

Con la planificación por jornadas se espera lograr, en primera instancia, dimensionar de la situación al equipo directivo de la institución, además de brindar herramientas tecnológicas para llevar delante de forma conjunta con el asesor cada una de las actividades que responderán a objetivos concretos en cuanto a la nueva organización de trabajo y comunicación dentro de la institución. Luego se espera que a través de las jornadas, la socialización del organigrama y de las funciones que debe cumplir cada actor, se logre un impulso para la participación activa de todos. Con esto último lo que se quiere alcanzar es un compromiso real de toda la comunidad en cuanto a sus funciones dentro de la organización educativa.

Es sino mediante la participación que se puede lograr la colaboración, el compromiso, el sentido de pertenencia de cada uno en una organización; por ello, las jornadas están pensadas para que los sectores y personas se sientan parte de una gran estructura, donde cada uno desde su rol se sienta útil y comprometido con la institución para el logro de objetivos comunes. Por otra parte, desde esta perspectiva se intenta encontrar un análisis profundo y un reflejo real de cómo debería ser la comunicación institucional según la mirada de todos.

Como cierre, se puede alegar, que se busca además de todo lo mencionado un modelo de trabajo participativo, colaborativo y a la vez ordenado, donde cada uno sabe qué tiene que hacer y cómo, donde prosperan los nuevos canales de comunicación (como los tecnológicos), pero sin dejar de lado los tradicionales, donde el Proyecto Educativo Institucional es el norte y es revisado y actualizado constantemente para satisfacer las necesidades de un medio dinámico.

Conclusión

El plan de intervención tiene mucha solidez teórica que hace de base para la propuesta de intervención, en cuanto que la problemática presentada muestra debilidades comunicativas y de falta de actualización del Proyecto educativo.

Esta base teórica sirvió de insumo para idear las jornadas y actividades presentadas. Las mismas buscan en todo momento responder a los objetivos desde una perspectiva innovadora para la Institución, con mecanismos de trabajos por equipos que a la vez respondan al proyecto institucional, es decir, lograr el involucramiento activo de todos, de forma organizada y clara.

Las jornadas planificadas tienen como objetivo intentar revertir la situación inicial en el menor plazo posible. Si bien las actividades propuestas fueron pensadas minuciosamente y con total objetividad, quedará sujeto a prueba hasta tanto no se lleven adelante las mismas. Lograr una participación masiva y el involucramiento de todos es difícil, responde mucho más a un nivel de afinidad e identificación que solamente al compromiso. Estas variables hacen pensar en otras alternativas para que la participación se dé realmente en los niveles esperados.

En cuanto a la evaluación final y resultados esperados son satisfactorios, pues la propuesta presentada intenta desde un primer momento restar complicaciones y encontrar las mayores facilidades para que se puedan lograr los objetivos propuestos. Para ello se analizaron herramientas que puedan estar al alcance de todos, en base a las características propias de la población del Instituto Santa Ana, consiguiendo sincronizar actividades que satisfagan a las problemáticas encontradas.

Si bien como se plantea en el segundo párrafo, la base teórica fue de suma importancia para abordar la problemática, se esperaba hallar más investigaciones o intervenciones específicas de la temática presentada que proveyeran a la propuesta

resultados que sirvieran de insumo a la hora de planificar. Aunque esta es una limitación, no condicionó la realización del trabajo.

Para finalizar y a modo de cierre, se puede decir que el balance general es positivo. Que se han alcanzado los objetivos propuestos de manera personal pero también se cree que se ha realizado un trabajo satisfactorio que podría incidir positivamente en una intervención real de la institución abordada.

Referencias

- Abregú, V., Grinberg, S. y Grinberg, S. (2016). La educación ayer, hoy y mañana El ABC de la pedagogía. Buenos Aires: Aique Educación.
- Aguerrondo, I., Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (2006). Las instituciones educativas: Cara y Ceca Elementos para su gestión. Buenos Aires: Troquel.
- Aguilar Idáñez, M. y Ander-Egg, E. (2010). Cómo elaborar un proyecto Guía para diseñar proyectos sociales y culturales. Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas.
- Ander-Egg, E. (2013). La Planificación Educativa Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen.
- Andrade Oliveira, D. et al. (2010). Políticas educativas y territorios. Modelos de articulación entre niveles de gobierno. Buenos Aires: IPE-UNESCO.
- Collaborative Org Charts. (2019). Collaborative Groups (Versión 2.51) [Aplicación Móvil]. Descargado de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.groups.network&hl=es>
- Fernández, L. M. (1998). Instituciones educativas Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Buenos Aires: Paidós grupos e instituciones
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (2006). Las instituciones educativas: Cara y Ceca Elementos para su comprensión. Buenos Aires: Troquel.
- Gerza (2012). Técnicas de la Dinámica de Grupos. Recuperado de: https://www.gerza.com/tecnicas_grupo/tecnicas_grupo_ok.html
- Gobierno de Córdoba (2020). Escala salarial docente. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/escala-salarial-docente/>
- Google. (s.f.). Gmail. Recuperado de <https://mail.google.com/>
- Google. (s.f.). Google Calendar. Recuperado de <https://calendar.google.com/calendar/>

Google. (s.f.). Google Drive. Recuperado de <https://drive.google.com/>

Google. (s.f.). Google Forms. Recuperado de <https://docs.google.com/forms/>

Grinberg, S. y Rossi, M. (2005). Proyecto Educativo Institucional Acuerdos para hacer escuela. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Mario Victor (15 de agosto de 2013). El taller de Santa Claus- Corto animado Disney [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=w4nUliD8Fyg&ab_channel=MarioVictor

Medina Rivilla, A. y Salvador Mata, F. (2005). Didáctica General. España: Pearson Prentice Hall.

Redorta, J. (2012). No más conflictos Cómo resolver tensiones, diferencias y problemas en las organizaciones. Buenos Aires: Paidós.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). Administración (12va ed.). Madrid: Editorial Pearson Educación.

UES21, 2019. S.F. Módulo 0. Plan de Intervención Instituto Santa Ana. Lección 2, 3, 10, 14, 17, 21, 24, 29, 31 y 34. <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Videos reflexivos (17 de octubre de 2018) Motivación, trabajo en equipo y liderazgo Ratatouille- Video reflexivo [archivo de video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=SHLCDpCF0Pc&ab_channel=VideosReflexivos