



Universidad Siglo 21

Carrera Licenciatura en Educación

Trabajo Final de Grado

Plan de Intervención

Gobiernos educativos y planeamiento

El PEI del Colegio Santa Ana: camino hacia su reelaboración

Alumna: Alvarado Cárcamo Marisol Isabel

DNI: 30153832

Legajo: VEDU014010

Tutor: Arruabarrena Vittar Mariana

Tierra del Fuego, 14 de noviembre de 2021

Índice

Resumen y palabras claves	1
Introducción	3
Presentación de la línea temática	5
Síntesis de la institución	8
<i>Historia de la institución</i>	9
<i>Misión institucional</i>	12
<i>Visión institucional</i>	13
<i>Valores institucionales</i>	13
Delimitación del problema	14
Objetivos generales y específicos	16
Justificación	17
Marco teórico	20
Plan de trabajo	29
<i>Acciones previas a los encuentros</i>	30
<i>Primera etapa</i>	31
<i>Segunda etapa</i>	34
<i>Tercera etapa</i>	36
<i>Cuarta etapa</i>	38

Cronograma	43
Recursos	44
Presupuesto	45
Evaluación	46
Resultados esperados	49
Conclusión	51
Referencias	53

Agradecimientos

En primer lugar deseo felicitar me por las ganas y el esfuerzo de seguir estudiando, aun cuando el camino parecía hacerse largo y en ocasiones difícil de continuar.

Mi familia, mi pilar y motor, gracias por alentarme siempre a lograr mis sueños...

Mis afectos que me acompañaron, me dieron su apoyo y principalmente su amor.

Sin dudas, agradecerle también a los excelentes compañeros que conocí en la universidad y si bien nunca nos encontramos personalmente y nuestra interacción solo fue a través de un foro, chat o pantalla, siempre los sentí muy cerca de mí con su gran compañerismo, motivación y cariño.

Resumen

El proyecto educativo institucional como instrumento de gestión debe ser capaz de reflejar la identidad de cada colegio, definiendo conjuntamente con la comunidad educativa su misión, visión y componentes que lo conforman, articulando sus dimensiones a fin de acercarse al modelo educativo que desea.

Por lo mencionado al momento de definir un proyecto educativo institucional, el mismo debe concebirse como un instrumento que posibilite ser planificado a través de la reflexión y participación colectiva, logrando ajustarse a los cambios políticos, sociales y culturales.

Al pensar en la reelaboración del P.E.I, indudablemente no podemos dejar al margen la importancia de considerar el trabajo en equipo, favoreciendo el intercambio de ideas, arribando a acuerdos institucionales que doten de sentido de pertenencia y compromiso a sus miembros.

Por lo expuesto para la reformulación del P.E.I del colegio Santa Ana se diseñó un plan de intervención, conformado por cuatro etapas con sus respectivos talleres y actividades tendientes a revisar y analizar el proyecto, indagando concepciones respecto del mismo, obteniendo información sobre lo qué es y para qué sirve, con el objetivo de actualizarlo.

Finalmente capacitar al equipo directivo, personal administrativo y docente será una tarea crucial para la reelaboración del P.E.I y su posterior socialización.

Se recomienda para una nueva sucesión de encuentros y trabajos sobre el PEI, promover y sostener el compromiso del equipo directivo y personal docente en la tarea de

seguir trabajando sobre el proyecto educativo de la institución y en la mejora de los canales de comunicación con mayor participación de los padres y alumnos.

Palabras claves: P.E.I, instrumento, comunidad educativa, participación, trabajo en equipo.

Introducción

El presente trabajo que a continuación se detalla se abordará desde la línea temática Gobiernos educativos y Planeamiento, destacando la importancia de gestionar y planificar la acción educativa bajo la mirada de los diversos actores de la comunidad educativa.

Se entiende que el rol del equipo de gestión será clave en los procesos de cambio, ya que deberá habilitar espacios, encuentros y tiempos que logren definir nuevas líneas de acción que responda a las demandas actuales en materia social, cultural y política.

A partir de la implementación de la Ley Nacional de Educación N°26.206 en el año 2006, se establece que las instituciones educativas deben elaborar su proyecto educativo con la participación de todos sus integrantes y brindarle al personal docente espacios institucionales para tal fin.

Por lo tanto el Instituto Santa Ana de la provincia de Córdoba deberá ajustarse a lo mencionado en la nueva Ley, iniciando un recorrido que le permita revisar, analizar y reelaborar el P.E.I, ya que en la actualidad aún no ha sido reformulado oficialmente.

Entender el P.E.I como instrumento de gestión, deberá ayudar a direccionar, orientar y conducir la vida institucional de manera coherente y dinámica, articulando sus dimensiones y plasmando sus componentes.

Se propone en este plan de intervención talleres y capacitaciones que acompañen el proceso de reelaboración del P.E.I, dotando al equipo directivo, personal administrativo y docente de conocimientos que posibiliten llevar a cabo dicho objetivo.

Asimismo a lo largo de este trabajo se destacará la participación y el aporte de las familias, actores importantes a fin de conocer sus expectativas y necesidades.

Por lo mencionado este plan de intervención será primordial para el colegio Santa Ana, ya que luego de 37 años tendrá la posibilidad de reunirse con la comunidad educativa para diseñar y plasmar desde un trabajo colectivo y consensuado un proyecto educativo institucional que los involucre a todos.

A lo largo del plan de trabajo se menciona la importancia de la reelaboración del proyecto educativo y las etapas planificadas para su concreción.

Presentación de la línea temática

El presente plan de intervención se abordará desde la línea temática “Gobiernos educativos y Planeamiento”. Si bien se sabe que ambos conceptos en el ámbito educativo son de gran relevancia, debido a que hacen referencia a las acciones de dirigir, conducir, disponer, gestionar y planificar la acción educativa, es importante mencionar que se entiende por gobiernos educativos y planeamiento.

Como lo menciona el Ministerio de Educación (2001):

La calidad de la gestión puede verificarse: uno, a través de los resultados y la calidad de los aprendizajes logrados; dos, en relación al proyecto asumido y el grado de gobernabilidad y equipo desarrollado. Estos ejes resultan centrales dado que gestionar no es administrar las cosas, sino resolver problemas actuales o potenciales. (p. 11).

Por lo dicho, hacer que las cosas sucedan, encarando los problemas exige una manera de pensar en procesos de cambio y revisión continua.

De esta manera, la gestión se orienta al compromiso tanto con los procesos como con los resultados obtenidos, en el marco de una institucionalidad que garantice su gobernabilidad. La gobernabilidad puede ser entendida como un fenómeno sistemático, que incluye al conjunto de interacciones que se dan en la institución entre los actores, (comunidad educativa y pedagógica) y el grado de consenso alcanzado respecto a temas sustanciales. (Ministerio de Educación, 2001 p. 11).

Se entiende que la gestión escolar, en ocasiones se lleva adelante en una estructura organizacional que manifiesta tensiones, por un lado, entre la construcción de acuerdos, la participación y colaboración, y por otro, entre las pautas y normas establecidas por un modelo jerárquico que se mantiene sin grandes cambios a pesar del paso del tiempo. Por lo tanto, “la gobernabilidad incorpora al quehacer educativo la imperiosa necesidad de generar confianza, participación y consenso” (Ministerio de Educación (2001 p. 11).

Para poder llevar adelante la acción educativa, sin perder la identidad de la institución y atendiendo a los fenómenos que se producen en la realidad social como resultado de procesos de transformación, es fundamental tener presente, tal como lo señala Ministerio de educación (2001):

En la gestión de escuelas, los proyectos, planes de acción, etc., deben comenzar con la observación y la reflexión. Un pensamiento estratégico permite comprender qué es lo más relevante: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?; y de esta manera idear las posibles dinámicas a utilizar para alcanzar los fines que orientan la acción pedagógica. (p.12)

Por lo mencionado anteriormente es preciso disponer de espacios, tiempos, actores protagónicos, que sean partícipes de la definición de la misión y la visión institucional del colegio Santa Ana, a fin de lograr acuerdos, definir objetivos, trazar un camino, un recorrido dentro de la vida escolar.

Por lo expuesto, es importante destacar que, tal como señala Carlos Matus (1987): “la planificación se refiere al cálculo que precede y preside la acción, y que está resuelto el

problema de la mediación entre ambas.”. En este sentido se entiende que la planificación de un proyecto debe ser pensado y evaluado, desde un lugar estratégico, que permita orientar y definir nuevas líneas de acción que sean coherentes con la realidad institucional y responda a las demandas del contexto.

Siguiendo lo expresado por Lugo y Kelly, (2011): “Concebir la planificación como un modo de intervenir y transformar la realidad implica desarrollar herramientas específicas que faciliten la tarea de unir el hacer con el pensar” (p.8). Aquí se considera la importancia de concebir los procesos de planificación como momentos de retroalimentación, los cuales deben ser sostenidos por el equipo de gestión ya que tiene la tarea de readecuar los documentos de orientación pedagógica y acuerdos institucionales conforme a las fortalezas, oportunidades, demandas y amenazas particulares de la escuela.

En el instituto Santa Ana se propone capacitar al equipo directivo y al cuerpo docente, respecto del Proyecto Educativo Institucional, ya que se ha observado como necesidad la reformulación del mismo, contemplando la participación de los actores de la comunidad educativa, en especial de aquellos que tienen la responsabilidad de evaluar, planificar y comunicar la tarea de educar.

Por lo dicho, la gestión escolar no se debe limitar a la acción individual, sino que es fundamental el trabajo conjunto entre las dimensiones y niveles de la institución, a fin de tomar decisiones que se articulen en un proyecto en común.

Síntesis de la institución seleccionada

“El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria a partir de sala de 5 años. Mixto y laico” (Universidad Siglo 21, 2019b). Cuenta con nivel inicial, primario y secundario.

Cuenta con un edificio propio, el cual alberga actualmente a 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en turno mañana y tarde. Posee dos orientaciones: Humanidades y Ciencias Sociales. El mismo les brinda a sus alumnos la posibilidad de obtener certificaciones internacionales para sus estudios de inglés, homologados en la Universidad de Cambridge y London.

“Se encuentra ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba; aproximadamente, a 7 kilómetros del centro de la ciudad, en el límite norte del barrio Argüello” (Universidad Siglo 21, 2019c).

“La institución está rodeada de viviendas y casonas amplias. Con mucha vegetación” (Universidad Siglo 21, 2019c). El lugar está casi en su totalidad urbanizado y cuenta con los servicios de agua corriente, luz eléctrica, alumbrado público, servicio de recolección de basura y gas natural.

“El sector está poblado casi en su totalidad y las familias tienen una posición socioeconómica media” (Universidad Siglo 21, 2019c). La gran mayoría de las familias están conformadas de adultos mayores.

El instituto Santa Ana mantiene relación con otras instituciones de la comunidad, entre ellas el Centro Educativo Mater, ya que “brinda la posibilidad a que los alumnos realicen pasantías de auxiliar docente en el nivel inicial. Además, el coro y la orquesta del

nivel secundario y terciario de este centro participan de distintos eventos institucionales” (Universidad Siglo 21, 2019d).

Asimismo, otro de los proyectos lo realiza con la Escuela Javier Lezcano Colodrero que pertenece a la educación pública Estatal, EGB 1 Y EGB 2, allí los alumnos de cuarto año llevan a cabo distintos proyectos socioeducativos. También realizan proyectos sociocomunitarios (solidarios y cooperativos).

La imagen que posee desde otras instituciones es positiva, y en palabras del director, este se resignifica con objetivos vinculados con la calidad y calidez del proyecto institucional. Esto es sostenido en un trabajo colaborativo y en equipo, donde los docentes cumplen un rol central en propuestas y en acompañamiento permanente y personalizado de los estudiantes. (Universidad Siglo 21, 2019e).

En su página de Facebook se visualiza la opinión positiva que posee la comunidad hacia la escuela.

Historia de la institución

De acuerdo con los datos ofrecidos por la Universidad Siglo 21, el Instituto Santa Ana “a nivel ministerial (Dirección General Enseñanza Privada o DIPE), tiene un alto nivel de aceptación, tanto en el desarrollo del proyecto institucional como en los proyectos de crecimiento” (Universidad Siglo 21, 2019f).

“Se adaptó a múltiples cambios, propios de nuestro sistema educativo nacional y provincial, como así también a las demandas de su comunidad y los devenires socioeconomicos”. (Universidad Siglo 21, 2019 g).

En el año 1980, “por acción e iniciativa privada, surge la idea de creación de la institución. Las familias fundadoras anhelaban una formación bilingüe castellano-inglés para sus hijos, pero en la zona no existía ninguna”. (Universidad Siglo 21, 2019 g). De esta manera se logró fundar la escuela con nivel inicial, primer y segundo grado con un total de 52 alumnos y con un director de primaria, que tenía a su cargo el nivel inicial.

Las actividades comenzaron en marzo de 1980 con la modalidad de doble escolaridad, con contenidos de castellano en el turno mañana e inglés por la tarde.

El personal de la institución tomo con “gran entusiasmo el desafío de acompañar el proyecto institucional caracterizado por un cercano y comprometido contacto con la familia”. (Universidad Siglo 21, 2019g).

“Los fundadores respondían a las características de personas con idearios muy marcados en lograr que la libertad y la creatividad marquen el rumbo del aprendizaje y la formación integral de la persona” (Universidad Siglo 21, 2019g).

“En sus comienzos se constituye como sociedad anónima, compuesta por tres inversores: uno, encargado del aspecto pedagógico, y dos, del administrativo” (Universidad Siglo 21, 2019k).

Desde sus comienzos, en el nivel primario (Departamento de Castellano) se han sucedido 4 directores; el actual hace 8 años que está en su cargo. En el nivel primario (Departamento de Inglés), se han sucedido 3 directores. En el nivel secundario (Departamento de Castellano), se han sucedido 3 directores. (Universidad Siglo 21, 2019 l).

En 1982, “la escuela recibió la resolución de la adscripción a la enseñanza oficial. En ese mismo año, se construyó el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual se traza alrededor de la enseñanza bilingüe de doble escolaridad” (Universidad Siglo 21, 2019 h).

Un momento crítico se produce entre 1984 y 1985, debido al cambio del plan de estudio ya que anteriormente, “contaba con materias relacionadas con la enseñanza del latín, el griego, las letras clásicas, etcétera, se pasó a una formación humanista, lo que provocó grandes reestructuraciones a nivel pedagógico y administrativo y el cierre de una cohorte” (Universidad Siglo 21, 2019 i).

Entre 1985 y 1986 se desintegra la sociedad anónima integrada por tres inversores.

Otro de los momentos críticos que atravesó la institución Santa Ana.

En sus comienzos, la institución estaba organizada en una función administrativa, otra edilicia y otra pedagógica (directores). Unos años después cambió la dirección pedagógica, que implementó modalidades educativas en relación con el perfil del alumno y de los padres diferentes al ideario institucional entre los años 1990 y 2000, cuando se vio afectada la imagen y el prestigio de la institución. Ideas como que "el secundario era fácil" y que "en los alumnos había muchos problemas de conducta" provocaron un descenso de la matrícula. Para revertir esta situación, se generó un plan de trabajo con el foco en la redefinición de la modalidad pedagógica, el perfil de alumno, la familia y los docentes. (Universidad Siglo 21, 2019 i).

A partir del año 2008 la institución solo contaba con uno de los fundadores.

La fundación “Córdoba mejora” nace en el año 2009 y la institución Santa Ana articula su Plan de Mejora Institucional con la mencionada, ya que esta última pretende “el crecimiento de la matrícula y la ampliación de las instalaciones”. (Universidad Siglo 21, 2019j).

En el año 2017, se sumó (y refuncionalizó) a las instalaciones una nueva casona antigua con un salón de usos múltiple, dos anexos de uso general, un amplio patio delantero y otro trasero (donde se construye uno de los playones deportivos). En el mismo año, se incorporó una segunda división en sala de 3 años. (Universidad Siglo 21, 2019h).

“En la actualidad ha tomado un punto central el proyecto de mejora institucional, particularmente a nivel directivo y de crecimiento institucional”. (Universidad Siglo 21, 2019h).

Misión institucional

En relación a la misión se destaca que “la convivencia escolar tiene su base en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes las vulneran” (Universidad Siglo 21, 2019k).

Se trabaja para la excelencia académica, se forman personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observan atentos, que experimentan, que ensayan, que argumentan, que aceptan 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. (Universidad Siglo 21, 2019k).

Visión institucional

Con respecto a la visión de la institución, puede decirse que es una escuela que “considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia”. (Universidad Siglo 21, 2019k). y a su vez, “desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea”. (Universidad Siglo 21, 2019k).

Valores institucionales

El instituto Santa Ana, en su apartado Acuerdos escolares de convivencia, expresa: “Nos proponemos construir valores como el respeto, la tolerancia, la solidaridad, la ayuda al prójimo, la honestidad, la responsabilidad, el compromiso, el esfuerzo, la voluntad, el diálogo como medio de resolución del conflicto, la búsqueda de consenso entre pares” (Universidad Siglo 21, 2019 l).

Asimismo, se destacan valores como la justicia, la verdad y la equidad, haciendo especial énfasis en los valores esenciales del hombre, donde el niño y su familia encuentren la posibilidad de fortalecer su autoestima y prepararse para la apertura a la sociedad.

Delimitación del problema

Se ha observado luego de la descripción densa, que el instituto Santa Ana, en el año 1982 mediante Resolución Ministerial recibió la adscripción a la enseñanza oficial, año en el que se elaboró el Proyecto Educativo Institucional, interviniendo en su momento el consejo directivo, conformado por tres inversores: “uno, encargado del aspecto pedagógico, y dos, del administrativo” (Universidad Siglo 21, 2019g). Desde esa época hasta la actualidad, han pasado más de 37 años, sin ser revisado y actualizado, tal como se menciona “En la actualidad no ha sido reformulado oficialmente y no existe un estatuto de renovación” (Universidad Siglo 21, 2019 ll).

Como se señala en el PEI del colegio Santa Ana “el sustento de este proyecto está en las leyes de la Provincia de Córdoba, la ley Provincial de Educación 8113 y la Ley Federal de Educación 24195”. (Universidad Siglo 21, 2019 ll). Por lo tanto, es imperiosa la necesidad de actualizar dicho documento, como instrumento de gestión, acuerdos y participación colectiva.

Siguiendo con lo expresado, se sabe que el contexto actual enmarca nuevas demandas y desafíos para las instituciones educativas, el Instituto Santa Ana, no es ajeno a esta realidad, por lo tanto estar atentos a las nuevas necesidades que debe afrontar la escuela requiere de una actualización permanente, que favorezca el acceso a nuevos conocimientos, mejoras en los canales de comunicación y acuerdos institucionales que permitan pensar la escuela de hoy y la escuela que se quiere en el futuro.

Tal como lo expresa en una entrevista Ernesto Lucarno, Director del Instituto Santa Ana: “Se tuvo que resignificar la educación, el tipo de alumno que queríamos y el tipo de

familia que queríamos. Es el proceso grande que estamos teniendo hoy en día, son procesos muy largos que uno inicia para un cambio” (Universidad Siglo 21, 2019m).

Asimismo, según los datos ofrecidos por la Universidad Siglo 21 se observan algunos cambios en el instituto Santa Ana, entre ellos un aumento en la matrícula de alumnos del 30 %, ampliación geográfica, infraestructura e incorporación de personal docente, incorporación de las tics y contenidos de ESI, etc. Sin embargo, frente a la luz de estos cambios no ocurrió lo mismo con el P.E.I, ya que se encuentra desactualizado, no se percibe como un instrumento de gestión, estratégico e institucional y sobre todo de participación colectiva, asimismo no se visualizan sus componentes, dimensiones, proyectos y visión compartida, tan necesarias para expresar la escuela que tenemos y la escuela que queremos.

Objetivo general

- Reelaborar el Proyecto Educativo Institucional de la comunidad educativa del Instituto Santa Ana como instrumento de gestión, construcción colectiva y socialización durante el inicio del ciclo lectivo 2022 (febrero-marzo).

Objetivos específicos

- Generar espacios de encuentro entre el equipo de gestión, personal docente y administrativo a fin de revisar y analizar aspectos del proyecto educativo institucional creado en 1982.
- Indagar las concepciones que tiene la comunidad educativa del instituto Santa Ana, acerca del P.E.I respecto de su elaboración y significación para reflexionar sobre las mismas.
- Fortalecer el trabajo en equipo, favoreciendo la comunicación y el intercambio de ideas, arribando a acuerdos institucionales entre los diversos actores de la comunidad educativa, dentro de un clima participativo y democrático.
- Capacitar al equipo de gestión, personal docente y administrativo sobre el P.E.I, atendiendo a sus componentes, dimensiones y relevancia como instrumento de gestión, construcción y participación.

Justificación

Sabemos que todo proceso de cambio y mejora implica reflexionar sobre el quehacer cotidiano de la escuela, partiendo del reconocimiento de las necesidades y posibles dificultades que esta presenta, a fin de trazar un camino que posibilite no solo valorar los logros alcanzados, sino pensar en nuevas líneas de acción tendientes a sustentar un proyecto educativo institucional.

Por lo tanto, ante los cambios en materia cultural, educativa y política en la que estamos inmersos, vale la pena reflexionar sobre como impactan éstas transformaciones en el ámbito escolar, ya que conllevan a la necesidad de pensar en opciones que permitan dar respuestas. Aquí aparece indudablemente el Proyecto Educativo Institucional, como un valioso instrumento de gestión y organizador de la tarea institucional para abordar y visibilizar la realidad de las escuelas.

Siguiendo con lo planteado, adherimos a la afirmación de que en el siglo XX se han estado sucediendo cambios sociales a un ritmo veloz, a los que la escuela no siempre responde con la misma sintonía; tal es así que debemos plantearnos cómo deberían ser las instituciones educativas, a fin de preparar a los alumnos a vivir en condiciones que cambian continuamente. Es decir, pensar sobre cómo debería ser la educación para el siglo XXI. Juan Delval, (2012), nos invita a preguntarnos ¿por qué y para qué reelaborar un proyecto educativo institucional?

Frente a la luz de estos interrogantes debemos dejar de lado la idea de un P.E.I. como documento terminado, acabado, cerrado y que se encuentra en los archivos de toda institución, afirmando que no puede ser entendido como un documento exclusivo del

director del colegio, quién lo elabora para cumplir con las autoridades ministeriales y luego, sin miras de ser revisado se guarda.

Debemos pensar que “el P.E.I es una práctica institucional que le permite a cada escuela resignificar los fines educativos definidos a nivel nacional y jurisdiccional, para realizarlo de acuerdo con sus características” (Ministerio de Educación, 1995 p.6) y como práctica de gestión, éste debería ser revisado constantemente a partir de una autoevaluación institucional para redefinirlo y adecuarlo según las circunstancias lo ameriten.

El Instituto Santa Ana, si bien posee un Proyecto Educativo Institucional, creado en el año 1982, fue construido sobre la base de la ley Provincial de Educación 8113 y la Ley Federal de Educación 24.195, participando de su elaboración solo los socios fundadores, uno del aspecto pedagógico y dos del administrativo, observándose escasos aspectos y características que corresponden a un P.E.I en la actualidad. Desde ese entonces no ha sido revisado y actualizado conforme al paso del tiempo, cambios en las políticas educativas y cambios en el equipo directivo.

Es preciso que el Instituto Santa Ana se ajuste a lo mencionado en la nueva Ley Nacional de Educación N° 26.206 (2006) la cual establece que las instituciones educativas deben “definir, como comunidad de trabajo, su proyecto educativo con la participación de todos sus integrantes, respetando los principios y objetivos enunciados en esta ley y en la legislación jurisdiccional vigente” (Art.123, inciso a).

Asimismo, “brindar a los equipos docentes la posibilidad de contar con espacios institucionales destinados a elaborar sus proyectos educativos comunes” (Art. 123, inciso d). Por lo tanto, es necesario entender al P.E.I, tal como lo expresa Coy (1995):

Como un proceso permanente de construcción colectiva de significados, del sentido y de la identidad, de los establecimientos educativos. Busca, fundamentalmente transformar el ser y el quehacer de nuestros colegios y escuelas, mejorando la calidad de los procesos pedagógicos y administrativos, mediante el ejercicio de la autonomía institucional. (p.13)

El P.E.I debe ser el resultado de procesos de análisis, discusiones, intercambio de ideas, consensos y planificación por parte de los actores institucionales, respecto de la escuela que tenemos y queremos, definiendo sus aspectos más relevantes. Es decir, es un instrumento de gestión, que ayuda a direccionar, orientar y conducir la vida institucional de manera coherente y dinámica.

Por lo explicitado, la reelaboración del P.E.I, no pretende en la inmediatez resolver los problemas o necesidades del Instituto Santa Ana, pero si pretende iniciar un recorrido progresivo que brinde herramientas y conocimientos que abran camino hacia la escuela que se desea, siendo fundamental que dicha visión se construya colectivamente, ya que serán las bases que darán sentido y compromiso para su efectiva realización.

La realización colectiva del P.E.I, debe ser comprendida como un instrumento facilitador y articulador por excelencia de todas las dimensiones de la gestión, en el que se refleje la identidad institucional, asumiendo nuevos desafíos y modos de concebir la escuela y su relación con la comunidad, el perfil de alumno y docente, sus proyectos y metodologías, objetivos, misión, visión y valores que ayuden a definir la vida escolar.

Marco Teórico

Hoy el contexto social, cultural y político en el que se desenvuelven las instituciones educativas, es cambiante y desafiante, siendo varias de estas transformaciones producto de las nuevas tecnologías, nuevas maneras de aprender y enseñar, nuevas formas de vivir, interactuar y participar, exigiéndole a las escuelas evolucionar en esas direcciones, por lo que necesariamente éstas deben planificar su tarea, su Proyecto Educativo Institucional, centrando la mirada en la multidimensionalidad y en los diversos componentes que se ponen en juego en el escenario educativo, a fin de responder a las problemáticas y necesidades de su entorno.

La Ley de Educación Nacional N° 26.206 (2006) expresa, que las instituciones educativas deben “definir, como comunidad de trabajo, su proyecto educativo con la participación de todos sus integrantes, respetando los principios y objetivos enunciados en esta ley y en la legislación jurisdiccional vigente” (Art. 123, inciso a).

Por su parte la Ley de Educación de la provincia de Córdoba N° 9870 (2010) establece que los institutos de gestión privada tienen los siguientes derechos y deberes: “elaborar el proyecto educativo institucional de acuerdo con su ideario, y participar del planeamiento educativo y brindar formación docente continua” (Art. 80). Con respecto del Proyecto Educativo Institucional expresa:

Las instituciones educativas disponen de la autonomía pedagógica necesaria para elaborar y ejecutar su proyecto institucional. Éste se planificará y desarrollará respetando los lineamientos y objetivos generales de la política educacional, atendiendo a las exigencias específicas de la realidad regional y

local, considerando las posibilidades operativas de cada institución.(Art. 102).

Asimismo, deben adoptar para su organización los siguientes criterios: “definir su proyecto educativo con la participación de todos sus integrantes, respetando los principios y objetivos enunciados en esta Ley”. (Art. 103).

En el marco de estas leyes, es fundamental que cada institución logre trabajar en su proyecto educativo institucional, respetando y haciendo partícipe a la comunidad educativa, buscando implementar nuevas formas de organizar las escuelas y ampliando los espacios democráticos.

Al referirnos al proyecto educativo institucional, indudablemente primero debemos reconocer que significa el término proyecto. Se entiende por proyecto como aquello que deseamos realizar a futuro, contemplando los elementos que permitan alcanzar un fin. El mismo posee las siguientes características (Ministerio de cultura y educación, 1995):

- Partimos del deseo o la necesidad de modificar una situación existente.
- Nos planteamos objetivos a alcanzar.
- Pensamos un conjunto organizado de acciones para acercarnos a la meta.
- Nos fijamos un tiempo para desarrollar este proceso.
- Contamos con determinada cantidad de recursos para lograrlo.
- Podemos verificar si hemos alcanzado o no lo que nos propusimos. (p.2)

Es decir, un “proyecto es una posibilidad de futuro a partir del presente y del propio bagaje de experiencia. En él se articulan una multiplicidad de factores y requiere de

un importante grado de flexibilidad para adecuarse a los cambios e imprevistos” (Ministerio de educación, 2001, p.21).

Bajo esta perspectiva afirmamos la importancia de elaborar proyectos en la escuela “porque las personas que generan propuestas de acción las sienten propias y no impuestas, lo que ayuda a garantizar aciertos en su implementación.” (Ministerio de cultura y educación, 1995 p. 4).

Siguiendo a Astudillo (1995) “En un sentido general se puede decir que el termino proyecto se refiere a las ideas o definiciones, que una persona o grupo de personas establecen, para efectuar cambios que se desea ocurran en la realidad” (p.42). Por lo expresado, estamos en condiciones de comenzar a definir el término proyecto educativo institucional, aquí podemos encontrar algunas definiciones, entre ellas, de Astudillo (1995):

Un Proyecto Educativo [Institucional] es un instrumento de planeación basado en la pedagogía de proyecto y, por tanto, que hace uso de la metodología de proyectos. Cristaliza un conjunto de elementos que dan forma a la intención educativa de una comunidad escolar. En este sentido, articula intereses sociales, objetivos, medios y regulaciones que dan forma a esa intención. (p.43).

Es el marco que otorga sentido a la escuela, “Es un acto configurativo de la identidad de una comunidad educativa y, por lo mismo, tiene siempre un carácter único y un sello de originalidad”. (Astudillo, 1995, p.44). Por otro lado, Alfiz (1997) sostiene que:

Al hablar de proyecto educativo institucional no nos estamos refiriendo en la mayoría de los casos al momento de fundación de la escuela, de la

elaboración inaugural de su proyecto. Sin embargo puede estar inaugurándose con él una modalidad diferente de gestión, una conformación de equipo, una propuesta transformadora. (p.131)

Desde esta perspectiva es dable mencionar que el P.E.I “será siempre un borrador, un esquema de trabajo revisable, ajustable. Es necesario romper con la idea de la planificación para mostrar o cumplir” (Alfiz, 1997 p.131), debiendo entenderse como un instrumento de gestión para planificar el cambio de la escuela, en el que intervienen todos los miembros.

Como tal, no es una mera formulación, sino que tiene sentido como proceso, significado, que se construye colectivamente, que tiene un principio y no un fin porque se trata de prolongar, a través de él, la vida de la institución que, a partir de su identidad construye constantemente su visión institucional.

A fin de comprender el concepto del P.E.I como instrumento de gestión, brindamos algunas características presentadas en Cuaderno N° 3 (2000):

- Es un instrumento político, ya que permite diseñar y conducir la vida institucional, y a la vez responde a las políticas educativas del gobierno nacional y provincial.
- Es un instrumento estratégico ya que implica planteos estratégicos de análisis, y de evaluación de la realidad. Supone reconocer que no existe un solo modo de interpretar la realidad, ni tampoco una sola intencionalidad de cambio.

- Es un instrumento holístico, porque rescata y abarca toda la institución, aunque el aspecto prioritario sea el curricular, ya que es la función específica de la escuela, no deja de lado las otras dimensiones.
- Es un instrumento de participación, posibilita la gobernabilidad de la escuela, la toma de decisiones compartida, la responsabilidad y el compromiso de todos los actores.
- Es un instrumento que integra, articula las ideas, las iniciativas, las inquietudes, las actuaciones de todos los actores.
- Es un instrumento público, debido a que la escuela presta un servicio público, por lo tanto el proyecto educativo debe ser público, es decir conocido por todos.
- Es un instrumento histórico que rescata lo pasado, se prescribe el presente y se permite visionar. Es una herramienta para construir y preservar la memoria institucional. Su evaluación denota los progresos y/o retrocesos en pos de una acción comprometida y coherente con su identidad (p.10-11).

Tal como menciona el Ministerio de cultura y educación (1995) el proyecto educativo institucional debe pensarse como un recorrido, un camino, un trayecto, una distancia entre la escuela que tenemos y la que deseamos, teniendo presente esa imagen, proyección de futuro.

La imagen de la escuela a futuro, nos acerca al concepto de visión institucional, la cual cobra relevancia, ya que “es una meta de largo plazo y a la vez es dinámica, se va reformulando con el tiempo y teniendo en cuenta los cambios en el contexto” (Ministerio de Cultura y Educación, 1995 p.8). Por lo tanto, no debe ser el resultado de ideales

personales o de directivos, debe reflejar un consenso real, que despierte el compromiso de todos.

Ahora bien, para llegar a la visión institucional, primero debemos partir de la idea de lo que la escuela es en el presente y esto se traduce en la misión institucional. “A través de la misión institucional surge la identidad institucional. Es esa idea colectiva de qué es la escuela hoy, qué es aquello que la hace diferente, especial, única, en relación a otras instituciones. Es su perfil, su rostro”. (Cuaderno N° 3, 2000, p.15).

En este sentido, todos los actores instituciones deben conocer esa “cara” que se traduce en la identidad de la escuela, como menciona Fernández (1994) citado por Alfiz (1997):

La identidad institucional constituye una definición de lo que el establecimiento es, a la que concurren a) la definición de su función, tal como está expresada en su proyecto y el modelo institucional, b) la definición de lo que ha sido, tal como lo testimonia la novela institucional y c) la definición de lo que va siendo según queda visto en las recurrencias de la acción que conforman su estilo. (p.24)

La identidad de la escuela se va construyendo colectivamente, recogiendo opiniones, deseos, resultados, fortalezas, debilidades y valoraciones. En esta instancia, “la comparación entre la identidad y la visión nos permitirá establecer el camino para lograr los cambios deseados”. (Ministerio de cultura y educación, 1995 p.15)

Dichos cambios, permitirán reelaborar el proyecto educativo institucional, teniendo en cuenta lo que expresa el Ministerio de cultura y educación, (1995):

- Acordar que se va a construir.
- Acordar el significado de los términos y conceptos a utilizar en el proceso de construcción del proyecto, es decir tener un código común.
- Identificar y construir continuamente las características de la escuela deseada: los criterios y parámetros de calidad con que se evaluarán los logros que se van obteniendo.
- Explicar colectivamente las relaciones, dinámicas y procesos que favorecen o dificultan la construcción de la escuela deseada.
- Comprometerse cada uno de los actores para transformar esos procesos y esas dinámicas. (p.26).

La construcción del P.E.I debe ser significativa, por lo que es necesario contar con espacios y tiempos que permitan generar procesos de reflexión, reconociendo y valorando el aporte del “otro”. Es un proceso que requiere de decisiones que no se dan manera unipersonal, no son pasos acabados o lineales, por lo que se debe asumir la importancia de los actores institucionales, ya que el P.E.I es ante todo un proyecto de planificación colectiva, donde se desarrolla la acción y está marcado por relaciones e intereses.

El enfoque desde el cual se asume esta postura se denomina planificación estratégica-situacional, ya que los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido. Según Mathus (1987) citado por Andretich, Gabriela (2008):

Se trata de propiciar mecanismos adecuados de representación, contribuir a la participación de los grupos y suscitar actitudes que hagan significativo el

compromiso con las metas adoptadas. Tal es así que, el sujeto que planifica está comprendido en el objeto planificado; a su vez, el objeto planificado comprende a otros sujetos que también planifican, por lo que el planificador no tiene asegurada de antemano la capacidad de controlar al otro. Ya no es posible un único diagnóstico de la realidad ni la verdad objetiva, pues son varios los actores que coexisten y por lo tanto habrá varias explicaciones acerca de la realidad. (p. 116-117).

Por lo mencionado, lejos de pensar en posiciones individuales a la hora de revisar y analizar el P.E.I debemos considerar tal como lo señala el Ministerio de Educación (2001):

La complejidad de los espacios institucionales y el desafío de alcanzar aprendizajes para todos, hacen necesario transitar un camino desde una cultura individualista hacia otra, que implique formas colaborativas de trabajo institucional. Esto supone trabajar en equipos, en redes, pensar en conjunto, abrir diálogos y establecer acuerdos. Requiere también, delegar tareas, "abrir el juego", escuchar perspectivas distintas, reconocer la diversidad como parte constitutiva de la escuela (como de todo sistema), para construir y sostener un proyecto. (p.10)

Por lo expuesto, debemos encaminarnos hacia una gestión escolar estratégica que comprenda lo complejo, lo diverso, atendiendo a diferentes aspectos y dimensiones de la realidad institucional. Por lo dicho adherimos a lo sostenido por el Ministerio de Educación (2001):

El modelo de gestión estratégica requiere de herramientas contundentes aunque flexibles, de construcción colectiva, que reconozcan el entorno social y humano de la institución y que permitan una revisión y un reajuste permanentes a la vez que una clara visión de futuro. Por ello, dos de las principales herramientas para la gestión consisten en el proyecto educativo institucional y el trabajo en equipo. (p.21)

Poner en marcha el P.E.I supone el trabajo en equipo y su vez la compleja articulación entre sus dimensiones, ya que no actúan aisladamente, éstas se interrelacionan continuamente. Entre sus dimensiones destacamos tal como señala (Fitz,1997 p.27):

- La pedagógica, refiere a los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos, se vislumbra la concepción de enseñanza, aprendizaje, contenidos y metodologías.
- La organizacional que alude a las tareas, funciones, tiempos, espacios y comunicación.
- Económica y administrativa relacionada con los trámites y circuitos administrativos, recaudación y distribución de fondos.
- Sociocomunitaria referida al vínculo de la escuela con la comunidad, el trabajo en conjunto que promueve la participación de los diferentes actores.

Por finalizar, creemos que cada una de estas dimensiones también deberán ser consideradas al momento de reelaborar el P.E.I del Instituto Santa Ana a fin de actualizar e involucrar a todos los actores instituciones en su planificación.

Plan de trabajo

El plan de trabajo que se propone implementar en el Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba estará dirigido a toda la comunidad educativa, con la finalidad de reelaborar el proyecto educativo institucional durante el inicio del ciclo lectivo 2022. El mismo estará a cargo de una licenciada en educación y tendrá una duración de 2 meses aproximadamente.

Este se desarrollará en cuatro etapas:

1er Etapa: revisión y análisis del proyecto educativo institucional con el que cuenta el colegio actualmente.

2da Etapa: se realizará una indagación de las concepciones que posee la comunidad educativa respecto del P.E.I, su elaboración y significación.

3er. Etapa: se trabajarán algunos aspectos del P.E.I (identidad, misión, visión, objetivos, dimensiones) a fin de arribar a acuerdos, considerando los aportes de la comunidad educativa.

4ta. Etapa: se brindará una capacitación a los actores institucionales a fin de reelaborar el P.E.I, para su posterior socialización.

Este plan, busca dejar atrás la concepción de proyecto educativo institucional como documento de archivo y transformarlo en un instrumento de gestión y de construcción colectiva, por lo tanto se llevarán a cabo talleres como espacios de encuentro entre los diversos actores a fin de indagar conceptos, intercambiar ideas, consensuar, adquirir nuevos conocimientos y construir colectivamente el P.E.I.

La modalidad de taller ofrece espacios confiables y tiempos donde los participantes pueden expresar con libertad lo que piensan, hacen y sienten respecto de la temática. El tiempo estimado para llevar a cabo cada actividad será de dos horas y media aproximadamente y se conformarán grupos de trabajo en diferentes días (lunes y miércoles) con horarios estipulados para el turno mañana y tarde.

Acciones previas a los encuentros.

La licenciada en educación le presentará al Director General del colegio Santa Ana y a los demás directores de cada nivel, la propuesta de intervención que se llevará a cabo, dando a conocer las etapas del plan de trabajo, la modalidad, los tiempos, espacios y agrupamientos con sus respectivos objetivos.

Se le solicitará al Director General del colegio, convocar a la comunidad educativa a través de una tarjeta de invitación con día, horario y temática a desarrollar. En la tarjeta se sugiere incluir alguna frase que despierte el interés y el compromiso de los participantes por la tarea a realizar.

Los talleres se desarrollarán en un espacio amplio (patio interno), para que los participantes puedan movilizarse y dividirse en seis grupos de trabajo (no más de 7 integrantes), en el inicio de cada encuentro las sillas estarán dispuestas en ronda a fin fomentar la apertura.

Se tendrá a disposición todos los materiales que se utilizarán en cada encuentro y se realizará una pausa de 15 min. para compartir un desayuno o merienda.

Primera etapa: Taller “Nuestro P.E.I actual”

Objetivo: revisar y analizar aspectos del proyecto educativo institucional creado en 1982.

Tiempo: 2 ½ horas. De 9 hs a 11:30hs. Turno mañana – Destinatarios: Director general, directores de nivel secundario, personal administrativo y docentes de nivel secundario.

Tiempo: 2 ½ horas. De 13 hs a 15:30hs. Turno tarde – Destinatarios: Director general, directores de nivel inicial y primario, personal administrativo y docentes del nivel.

Primera actividad: Día miércoles 16/02/2022.

Inicio: Duración aproximada de 10 min.

Presentación y bienvenida de la licenciada en educación, quien será la coordinadora del taller y hará una breve descripción del tema a tratar, los momentos y modalidad de trabajo.

Desarrollo: Duración de 85 min.

La licenciada en educación, se presentará ante los participantes del encuentro, comentando quién es, (tendrá un cartel con su nombre), el motivo de su presencia, algún aspecto relevante de su vida, y mencionará algunas cualidades o falencias propias de su personalidad que forman parte de su identidad, de esta manera intentará generar un clima de confianza que le permita a los oyentes sentirse cómodos. Luego, mediante una dinámica grupal les propondrá a los participantes elegir al azar un rectángulo de cartulina de color para que escriban su nombre y lo pongan en su pecho, seguidamente les solicitará que se

presenten, y comenten el rol que cumplen en la escuela, el tiempo que están allí y algunos aspectos de su personalidad, aquello que los hace únicos y diferentes a los demás. A través de este intercambio grupal se pretende generar a modo de comparación, la existencia de diversos sujetos y diferentes instituciones escolares que se reflejan a partir de su P.E.I.

Se culminará la actividad con la proyección en pantalla de la siguiente frase de Paulo Freire: Todos nosotros sabemos algo. Todos nosotros ignoramos algo. Por eso, aprendemos siempre.

A continuación se proyectará el siguiente video sobre identidad institucional de (Díaz Ríos, 2017). Se transcribe el link: <https://www.youtube.com/watch?v=16^a3K8BruWM>.

Al finalizar, se dividirá el grupo total de participantes en subgrupos por colores de no más de 7 integrantes. La consigna será: ¿Cuáles son las características que definen la identidad y misión institucional del colegio Santa Ana? Se ofrecerá un listado de preguntas orientadoras a fin de dar respuestas y registrar en una hoja. Asimismo se confeccionará un afiche con palabras claves que den cuenta de la historia, principios y valores del colegio. La licenciada estará atenta a los aportes de los grupos e ira registrando con fotos.

Momento de compartir un desayuno/merienda de 15 min.

Cierre: Duración: 40 min.

Se hará una puesta en común de lo trabajado por cada grupo a través de un representante, quién hará una síntesis de la producción. Para concluir el taller, la licenciada en educación (a partir de la App Word Cloud Art Generator) proyectará en pantalla una

nube de palabras con los conceptos más relevantes y registrados durante el proceso de trabajo.

2da actividad: Día lunes 21/02/2022.

Inicio: Duración 15 min.

La licenciada en educación comenzará el encuentro con un breve resumen de lo trabajado en el taller anterior (los afiches estarán dispuestos en las paredes del patio del colegio) a fin de recordar palabras y conceptos claves.

Desarrollo: Duración 80 min.

Se les entregará a cada grupo de trabajo (conformado por colores en el encuentro anterior) una copia del P.E.I actual del colegio Santa Ana. La consigna será dar lectura y analizar los aspectos que consideren más importantes. Se compartirá en pantalla a modo de diapositiva través de un proyector las siguientes preguntas guía: ¿Conocían el P.E.I del colegio? ¿Quiénes lo elaboraron? ¿Cuándo? ¿Cómo es nuestro P.E.I? ¿Qué elementos y/o dimensiones contiene? ¿Nuestro P.E.I refleja nuestra identidad institucional? ¿Qué le agregarían a nuestro P.E.I? ¿Qué quitarían o modificarían en el P.E.I, atendiendo a los tiempos actuales? Se registrarán las preguntas y respuestas en un afiche.

Momento de compartir un desayuno/merienda. Duración 15 min.

Cierre: Duración 50 min.

Para finalizar este primer taller se realizará una puesta en común acerca de los interrogantes presentados y se les entregará a modo de evaluación formativa un ticket de salida del color del grupo al que pertenecen en la cual registrarán: “Una idea clara que me

llevo es...”, “Una pregunta que tengo es...” Se visualiza en: <https://drive.google.com/drive/folders/190Vryn0s7VT4sDHkYS3kzDoyeDvpvFZy?usp=sharing>

Segunda etapa: Taller ¿Qué sabemos acerca de un proyecto educativo institucional?

Objetivo: realizar una indagación de las concepciones que posee la comunidad educativa respecto del P.E.I, su elaboración y significación para reflexionar sobre las mismas.

Tiempo: 3 horas. De 9:00hs a 12:00hs. Turno mañana – Destinatarios: Director general, directores de nivel secundario, personal administrativo y docentes de nivel secundario.

Tiempo: 3 horas. De 13:00hs a 16:00hs. Turno tarde – Destinatarios: Director general, directores de nivel inicial y primario, personal administrativo y docentes del nivel.

Primera actividad: Día miércoles 23/02/2022

Inicio: Duración 15 min.

La licenciada en educación dará apertura al taller e invitará a los participantes a sentarse en ronda para visualizar el video sobre “Proyecto Educativo Institucional” del programa caminos de tiza con el propósito de acercarnos a la idea de lo qué es un proyecto educativo institucional, como éste determina la identidad de un colegio y cuál es el rol del equipo directivo y docente. A continuación se transcribe el link: <https://www.youtube.com/watch?v=U0dx23Oezha>

Desarrollo: Duración 45 min.

Seguidamente del video se realizarán las siguientes preguntas disparadoras a fin de generar una ronda de indagación y debate: ¿Qué es un P.E.I?, ¿Qué creen que debe reflejar un P.E.I? ¿Qué creen que le sucede a un colegio que no cuenta con un P.E.I o se encuentra desactualizado? ¿Qué rol debe cumplir el equipo de gestión en la elaboración del P.E.I? ¿Qué importancia tiene para la comunidad educativa el P.E.I? .Dichas preguntas estarán formuladas sobre una pizarra digital interactiva y la licenciada ira registrando los aportes del personal. Durante el intercambio es fundamental que la coordinadora este atenta a los saberes previos de los participantes e ir enriqueciéndolos. Asimismo se dará lectura a algunos interrogantes escritos en el ticket de salida elaborado en el encuentro anterior a fin de dar respuestas a las inquietudes.

Momento de compartir desayuno/ merienda. Duración 15 min.

Los participantes se dividirán en grupos de trabajo y se les proporcionará documentos de elaboración de P.E.I de otras unidades educativas a fin de tomar conocimiento y reflexionar sobre la significación que cada una le brinda a sus proyectos según su contexto. Se elaborara una breve síntesis de lo que cada grupo considera que ha sido valioso y significativo para cada escuela el desarrollo de su P.E.I. Duración 80 min.

Cierre: Duración 40 min.

Puesta en común de la síntesis de los documentos leídos por cada grupo.

Para finalizar, a modo de reflexión se proyectará en la pantalla digital un fragmento sobre P.E.I. Se visualiza en:

<https://drive.google.com/drive/folders/190Vryn0s7VT4sDHkYS3kzDoyeDvpvFZy?usp=sharing>

Tercer etapa: Taller ¿Comenzamos a pensar juntos nuestro P.E.I?

Objetivo: Fortalecer el trabajo en equipo, favoreciendo la comunicación y el intercambio de ideas, arribando a acuerdos institucionales entre los diversos actores de la comunidad educativa, dentro de un clima participativo y democrático.

Tiempo: 2 ½ horas. De 9:00hs a 11:30hs. Turno mañana – Destinatarios: Director general, directores de nivel secundario, personal administrativo y docentes de nivel secundario. Tiempo: 2 ½ horas. De 13:00hs a 15:30hs. Turno tarde – Destinatarios: Director general, directores de nivel inicial y primario, personal administrativo y docentes del nivel.

Es importante mencionar que previamente al inicio de este taller, el equipo directivo enviará vía correo electrónico una nota informando a las familias el trabajo que se está llevando a cabo en el colegio en relación a la reelaboración del P.E.I. Por lo tanto enviará encuestas a las familias a fin de recabar información respecto de lo que conocen del P.E.I. El equipo directivo será el encargado de procesar los datos para socializarlo en el encuentro. Se podrá ver la encuesta en el siguiente link: <https://drive.google.com/drive/folders/190Vryn0s7VT4sDHkYS3kzDoyeDvpvFZy?usp=sharing>

Primera actividad: Día lunes 28/02/2022.

Inicio: Duración 20 min.

La asesora dará inicio al taller, retomando algunas ideas centrales de lo abordado en el encuentro pasado, respecto de la elaboración y significación del P.E.I para la comunidad educativa. Seguidamente se proyectará un video “Proyecto educativo Institucional” del programa caminos de tiza con la entrevista a Ruth Harf con el fin de pensar en las acciones y acuerdos que se establecen entre los diferentes actores al momento de planificar el P.E.I. Se transcribe el link: <https://www.youtube.com/watch?v=9H14EZYt4Sq>

Desarrollo: Duración 70 min.

Luego del video, se conformarán grupos de trabajo por colores y se analizarán algunos aspectos nombrados por Ruth Harf en relación al P.E.I: ¿Dónde vamos a poner la mirada al inicio de este año escolar?, ¿Qué situación, aspecto vamos a atender y/o considerar como institución escolar y qué se refleje en nuestro P.E.I?, ¿Qué acciones, acuerdos vamos a realizar este año y que se plasmen en nuestro P.E.I?, ¿Qué lugar le damos a la familia en la elaboración del P.E.I?, ¿Cómo es nuestro colegio?, ¿Qué colegio queremos ser? Registro de ideas en una hoja oficio que contiene un cuadro con las preguntas formuladas.

Momento compartido de desayuno/merienda. Duración 15 min.

Cierre: Duración 45 min.

Puesta en común, cada grupo expondrá lo trabajado. Se filmarán las exposiciones.

2da. Actividad: Día miércoles 02/03/2022

Inicio: Duración: 30 min.

La licenciada en educación le dará la bienvenida a los presentes y presentará al director general del colegio, que conjuntamente con los dos directores del nivel socializarán en términos generales el resultado de las encuestas realizadas a las familias, respecto del P.E.I.

Desarrollo: Duración 60 min.

Cada grupo de participantes tendrá un informe detallado y elaborado por el equipo de gestión en relación a las opiniones que posee la familia sobre el P.E.I. El propósito es conocer la opinión, intereses, necesidades, expectativas de la familia hacia la escuela. Se retomará el cuadro elaborado en el taller anterior y se agregará lo aportado por las familias en relación a: ¿Cómo es nuestro colegio?, ¿Qué colegio queremos ser?

Momento de compartir un desayuno/merienda. Duración 15 min.

Cierre: Duración: 45 min.

Se intercambiarán los cuadros elaborados por los equipos a fin de socializar las producciones de los pares y dar lectura grupal.

Para finalizar el taller se proyectará el siguiente video en el que se destaca la importancia y las características del trabajo en equipo, (2018). Se transcribe el link: <https://www.youtube.com/watch?v=2y1Zqidl7f0>

Cuarta etapa: Taller “Capacitación sobre P.E.I”

Objetivo: capacitar al equipo de gestión, personal docente y administrativo sobre el P.E.I, atendiendo a sus componentes, dimensiones y relevancia.

Tiempo: 2 ½ horas. De 9:00hs a 11:30hs. Turno mañana – Destinatarios: Director general, directores de nivel secundario, personal administrativo y docentes de nivel secundario.

Tiempo: 2 horas. De 13:00hs a 15:30hs. Turno tarde – Destinatarios: Director general, directores de nivel inicial y primario, personal administrativo y docentes del nivel.

Primer actividad: Día lunes 7/03/2022.

Inicio: Duración 30 min.

La licenciada en educación dará apertura al encuentro de capacitación con la proyección del siguiente PowerPoint: “Proyecto Educativo Institucional” en el cual se retomarán algunos conceptos ya trabajados en los talleres anteriores a fin de afianzarlos e impulsar con énfasis la importancia de la reelaboración del P.E.I. para la comunidad educativa. A continuación se transcribe el enlace: <https://drive.google.com/drive/folders/190Vryn0s7VT4sDHkYS3kzDoyeDvpvFZY?usp=sharing>

Desarrollo: Duración 60 min.

Se armarán grupos de trabajo inicialmente conformados por no más de 7 integrantes y se le brindará a cada uno bibliografía acerca de las dimensiones del P.E.I.

Cada grupo deberá dar lectura a una dimensión en particular (pedagógica, organizacional, económica y administrativa, sociocomunitaria) con el propósito de analizar la importancia que posee cada una de ellas para la puesta en marcha del P.E.I, atendiendo a su interrelación permanente. Se les propondrá realizar un mapa conceptual que contenga:

definición, características, importancia y otros aspectos a considerar como por ejemplo: contenidos, proyectos innovadores y proyectos con la comunidad, salidas, experiencias, recursos, comunicación, etc. para luego incluirlo en el P.E.I. Registro de la producción en afiches.

Momento de compartir un desayuno/merienda. Duración 15 min.

Cierre: Duración 45 min.

Puesta en común de la dimensión trabajada por cada grupo. Presentación de su mapa conceptual.

Para finalizar el encuentro se proyectará una imagen gráfica: Reflexionar sobre el camino recorrido. Se transcribe el link: <https://panorama.oei.org.ar/eutopia-la-escuela-se-reinventa-con-melina-furman-2/>

Se le entregará a cada participante una nota con la siguiente frase para completar: “hasta aquí aprendí...”

Segunda actividad: Día miércoles 09/02/2022

Tiempo: 2 ½ horas. De 9:00hs a 11:30hs. Turno mañana y tarde – Destinatarios: Director general, directores de nivel secundario, primario e inicial, personal administrativo y docentes.

Inicio: Duración: 25 min.

La asesora pedagógica le dará la bienvenida a todo el personal institucional y agradecerá el trabajo y compromiso asumido durante estos encuentros, seguidamente

compartirá un video que ilustra el camino recorrido a través de fotos, producciones grupales, afiches, momentos compartidos, etc.

Desarrollo: Duración de 60 min.

Posteriormente se armarán grupos de trabajo, respetando la conformación del primer día y se intercambiarán las producciones elaboradas por los docentes de los otros niveles. El propósito es socializar el trabajo realizado por los pares que pertenecen a la misma institución. Luego se llevará a cabo una puesta en común destacando los aspectos más importantes que pudieron observar/advertir de los aportes realizados por otro grupo.

La licenciada en educación le solicitará a los directores de cada nivel que vayan registrando los aportes destacados por los docentes a fin de retomar los aspectos centrales que permitirá concretar la reelaboración del P.E.I y en los cuales se seguirá trabajando a lo largo del año escolar. Asimismo se socializará el video final que refleja el trabajo de toda la comunidad educativa, y se definirá un nuevo documento con el objetivo de compartirlo con toda la comunidad educativa en la página virtual del colegio Santa Ana.

Momento de desayuno. Duración 30 min.

Cierre: Duración: 40 min.

Se le propondrá a cada participante, expresar oralmente sus sensaciones, emociones, conocimientos, aprendizajes en relación a lo trabajado en cada taller.

Palabras finales de agradecimiento del director general del Colegio y de la licenciada en educación. Se proyectará en pantalla de una frase de Paulo Freire: “cada

mañana se crea un ayer, mediante un hoy...tenemos que saber lo que fuimos, para saber lo que seremos”.

Cronograma

Este plan de trabajo consta de cuatro etapas conformadas por talleres que se desarrollarán en los meses de febrero y marzo con encuentros los días lunes y miércoles, comenzando desde el 16/02/2022 hasta el 09/03/2022 (inicio de ciclo lectivo).

Cronograma de plan de trabajo							
Etapas	Talleres	Actividades	Meses				
			Febrero			Marzo	
			3er semana	4ta semana	5ta semana	1er semana	2da semana
Primera	“Nuestro P.E.I actual”	1er encuentro Turno mañana y tarde					
		2do encuentro Turno mañana y tarde					
Segunda	¿Qué sabemos acerca de un proyecto educativo institucional?	1er encuentro Turno mañana y tarde					
Tercer	¿Comenzamos a pensar juntos nuestro P.E.I?	1er encuentro Turno mañana y tarde					
		2do encuentro Turno mañana y tarde					
Cuarta	Capacitación sobre P.E.I para los actores	1er encuentro Turno mañana y tarde					

	institucionales	tarde						
		2do encuentro Turno mañana						

Recursos:

El presente plan de intervención requerirá de los siguientes recursos a fin de poner en marcha los talleres y en consecuencia concretar los objetivos.

Humanos: licenciada en educación, equipos de gestión, docentes de nivel inicial, primario y secundario, personal administrativo y familias.

Materiales: patio del colegio, mesas, sillas, hojas oficio, afiches, cartulinas, marcadores, lapiceras, notebook, pizarra digital interactiva con marcador, pantalla y cañón, micrófono, pendrive, catering para los desayunos y meriendas.

De contenido: fotocopias del P.E.I del colegio Santa Ana, documentos de trabajo en papel y digital, encuestas.

Presupuesto

La implementación del plan de trabajo estará financiada por el colegio Santa Ana, es decir se contará con todos los recursos a disposición, a fin de desarrollar los talleres planificados.

Concepto	Cantidad	Precio por unidad	Total
Honorario de licenciada en educación	49 horas cátedras	\$2290,69	\$112,210
Resma de hojas oficio	2	\$750,00	\$1,500
Afiches	24	\$45,00	\$1,080
Cartulinas (para hacer cartel con nombre y tickets de salida)	20	\$40,00	\$800,00
Block color A4 100 hojas (para actividad de reflexión)	1	\$400,00	\$400,00
Marcadores negros	14	\$120,00	\$1,680
Lapiceras	14	\$80,00	\$1,120
Fotocopias de P.E.I x 12 hojas	7 juegos	\$5,00	\$420,00
Fotocopias de documentos x 10 hojas	7 juegos	\$5,00	\$350,00
Catering (café, té, galletas dulces)	20 paq. Galletas dulces	\$100	\$2,000
	4 cajas de café en saquitos	\$250	\$1,000
	4 cajas de te	\$200	\$800,00
Total del importe			\$123,360

Evaluación:

A lo largo de este plan de trabajo se llevará a cabo una evaluación formativa y continua como proceso de mejora, que requiere del análisis en cada una de las etapas planificadas.

Por lo tanto se deberá tener presente el antes, durante y después que posibilite una retroalimentación y ajuste permanente del plan.

Al hablar de evaluación, no debemos enfocarnos solo en los resultados esperados, sino en el proceso de aprendizaje de los sujetos, los cuales participarán de instancias de reflexión y análisis crítico, intercambio de ideas, consensos, elaboración de producciones, y principalmente de momentos de retroalimentación frente a las propuestas desarrolladas en cada taller.

Como menciona Álvarez Méndez (2001):

La evaluación que aspira a ser formativa tiene que estar continuamente al servicio de la práctica para mejorarla y al servicio de quienes participan en la misma y se benefician de ella. (p.14)

Una instancia importante de este proceso será la evaluación de los saberes previos respecto de la temática, que permitirá recoger información para abordar, ajustar y retroalimentar los conceptos a trabajar.

Otro momento fundamental será el debate, generado a partir de preguntas disparadoras, que posibiliten la discusión de la problemática entre los participantes, allí se valorará los argumentos, opiniones y tratamiento de cada concepto.

Por otra parte, la puesta en común de las producciones grupales, es un punto central ya que se podrá evidenciar a través de fotos y filmaciones la integración de los contenidos expuestos, la actitud y capacidad de respuestas y resolución frente a las consignas presentadas.

La encuesta dirigida a las familias, como técnica de indagación permitirá recoger opiniones para ser codificadas y analizadas por el equipo de gestión y docente, lo cual será imprescindible como insumo para la reelaboración del P.E.I. Se tendrá presente la participación y compromiso de las familias en las respuestas brindadas.

En cada uno de los talleres estará presente la observación participante y no participante como técnica de abstención de información a través de rubricas, respecto de actitudes, trabajo en equipo, habilidades puestas en juego, comportamientos, obstáculos, debilidades, fortalezas, resultados y la participación de los diversos actores ante las propuestas desarrolladas.

Como estrategia de evaluación del proceso, se utilizará la rúbrica, que permitirá valorar los avances, dificultades, aportes, trabajo en equipo y compromiso durante el desarrollo de los talleres. Se encuentra en el siguiente enlace: <https://drive.google.com/drive/folders/190Vryn0s7VT4sDHkYS3kzDoyeDvpvFZy?usp=sharing>

Para finalizar como expresa Álvarez Méndez (2001):

Si de la evaluación hacemos un ejercicio continuo, no hay razón para el fracaso, pues siempre llegaremos a tiempo para actuar e intervenir

inteligentemente en el momento oportuno, cuando el sujeto necesita nuestra orientación y nuestra ayuda. (p.15)

Desde esta perspectiva evaluar es un proceso continuo que posibilita ajustar y regular sobre la marcha los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Asimismo es importante mencionar que si bien la evaluación formativa posibilita valorar el proceso, no debemos dejar de lado en esta instancia una evaluación como producto al final del proceso a fin de comprobar en qué medida se ha logrado los objetivos del plan de intervención.

Resultados esperados

El presente plan de intervención pensado y elaborado para el colegio Santa Ana, pretende reelaborar el proyecto educativo institucional, ya que el mismo se presenta como una problemática a ser abordada por su desactualización y escasa participación en la construcción del mismo.

Por lo tanto a través de este plan de intervención se pondrá en marcha acciones que favorezcan el trabajo en equipo con la comunidad educativa, la participación y el intercambio de ideas y saberes será central en este trabajo, ya que se espera lograr acuerdos institucionales que permita actualizar un P.E.I atendiendo a sus componentes, dimensiones y el cual se ajuste a los cambios políticos, sociales y culturales, y principalmente se acerque al modelo de escuela que se desea lograr.

Se espera que la comunidad educativa del Colegio Santa Ana pueda concebir al P.E.I como un instrumento de gestión, de construcción colectiva, capaz de ser analizado, y revisado cada vez que sea necesario, desterrando la idea de documento terminado y archivado.

Asimismo se pretende que a partir de los espacios y tiempos de encuentros entre el equipo directivo, personal docente y administrativo se logre fortalecer el trabajo conjunto y compartido, respetando la diversidad de conceptos y arribando a consensos dentro de un ambiente democrático.

Cabe mencionar que se espera que la participación de las familias sea significativa en este proceso de reformulación del P.E.I, ya que a partir de encuestas se recogerá

información a considerar, la cual será insumo válido al momento de comenzar con la tarea de reelaboración y su posterior socialización.

Finalmente se aguarda que este plan de acción a partir de talleres y capacitaciones posibilite dotar de conocimientos y herramientas a los actores institucionales a fin de lograr concebir al P.E.I como un instrumento de gestión que orienta y construye el futuro de la escuela, considerando expectativas, necesidades y cambios en el contexto actual.

Conclusión

En función de la problemática planteada en el colegio Santa Ana, se reconoce la importancia de este plan de intervención que da cuenta de una serie de etapas y talleres que permitirá realizar un trabajo de revisión y análisis del P.E.I, a fin de lograr su reelaboración y socialización para la comunidad educativa.

Al pensar en la reelaboración del P.E.I, indudablemente debemos partir del conocimiento de la institución, de su historia, misión, visión y valores que configura un perfil, otorgándole una identidad al colegio. Es allí, donde se observa la importancia en mantener objetivos vinculados con la calidad y calidez del proyecto institucional.

Bajo la luz de la realidad de su desactualización y escasa participación en su elaboración, será importante habilitar espacios, tiempos y agrupamientos que permitan realizar un trabajo en conjunto con la comunidad educativa a fin de actualizar dicho documento y transformarlo en un instrumento de gestión y de construcción colectiva, el cual posibilitará una reflexión y retroalimentación continúa de lo que acontece en la vida institucional.

La vida institucional que se refleja en el P.E.I debe ser planificada, por ende este plan de acción presenta sucesivos encuentros entre los diversos actores, a fin de lograr acuerdos institucionales en cuanto al modelo de educación que se quiere, considerando sus componentes, la interrelación entre sus dimensiones y sobretodo logre dar respuestas a los cambios del contexto social, cultural y político, ya que de lo contrario se corre el riesgo de tener un documento inflexible, cerrado y elaborado solo para cumplir con una formalidad administrativa y ministerial.

En este proceso de reformulación del P.E.I, será central contar con la apertura del equipo de gestión, personal administrativo y docente ya que serán quienes asumirán en este trabajo acuerdos institucionales, compromisos y los cuales deberán sostenerse con el paso del tiempo.

Cada actividad dentro de las etapas del plan de intervención permitirá conocer lo que es un proyecto educativo institucional, su elaboración y significación, por lo tanto será importante la voz y el saber de cada miembro, la participación en los trabajos de producción grupal y los concesos alcanzados como fortaleza.

Se reconoce que a partir de este plan de acción, el equipo directivo y personal docente logrará tener una mayor formación, conocimientos y herramientas que lo animen a trabajar en posibles talleres con la participación de las familias y alumnos, a fin de generar nuevas propuestas que se incluyan a futuro en el P.E.I, ya que la participación de ellos en esta primera instancia fue solo a partir de encuestas.

Referencia

Alfiz, Irene (1997). El proyecto Educativo Institucional. Propuestas para un diseño colectivo. Recuperado de:

<http://creson.edu.mx/Bibliografia/Licenciatura%20en%20Pedagogia/Repositorio%20Organizacion%20y%20gestion/Alfiz%20Irene,%20El%20Proyecto%20Educativo%20Institucional.pdf>

Andretich, Gabriela (2008). *El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico. Ciencia, Docencia y Tecnología*, XIX (37). Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14511370006>

Astudillo, Castro Eduardo (1995). *Proyecto Educativo Institucional y Gestión Escolar en un contexto descentralizado*. Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/vaalentinaahenriquez/proyecto-educativo-institucional-y-gestin-escolar-en-un-contexto-descentralizado>

Álvarez Méndez (2001) *Evaluar para conocer, examinar para excluir* Recuperado de:

<https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2013/10masCelman/%C3%81lvarez%20M%C3%A9ndez-Evaluar%20para%20conocer%20examinar%20para%20excluir006.pdf>

Coy, María Elizabeth (1995). PEI proyecto de transformación educativa 1. Educación y cultura 38 [http://www.fecoderevistaeducacionycultura.com/images/revistas_1-](http://www.fecoderevistaeducacionycultura.com/images/revistas_1-100/Educacion%20y%20Cultura%2038.pdf)

[100/Educacion%20y%20Cultura%2038.pdf](http://www.fecoderevistaeducacionycultura.com/images/revistas_1-100/Educacion%20y%20Cultura%2038.pdf)

Cuaderno 3. (2000). *Colección: para pensar, vivir y hacer la escuela. El plan/proyecto educativo institucional en proceso.* Recuperado de:

<https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO3.pdf>

Díaz Ríos (2017) *Identidad institucional.* Video Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=16a3K8BruWM>

Delval Juan (2012). *La escuela para el siglo XXI.* Recuperado de.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2013000100004

Furman Melina (2017) *Imagen “EUTOPIÍA: la escuela se reinventa”* Recuperado de

<https://panorama.oei.org.ar/eutopia-la-escuela-se-reinventa-con-melina-furman-2/>

Ley de Educación Nacional N° 26.206 (2006). *Ministerio de Educación de la Nación.*

Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ley-de-educ-nac-58ac89392ea4c.pdf>

Ley de educación provincial N° 9870 (2010). Recuperado de: [https://dges-](https://dges-cba.infed.edu.ar/sitio/upload/Ley_9870.pdf)

[cba.infed.edu.ar/sitio/upload/Ley_9870.pdf](https://dges-cba.infed.edu.ar/sitio/upload/Ley_9870.pdf)

Lugo, M. y Kelly, V. (2011). *La matriz TIC Una herramienta para planificar las Tecnologías de la Información y Comunicación en las instituciones educativas.*

Recuperadode:https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/sites/default/files/biblioteca/27_la_matriz_tic_herramienta_para_planificar_en_instituciones_educativas.pdf

Matus, C. (1987). *Adiós, señor presidente. Planificación, antiplanificación y Gobierno.*

Caracas: Pomaire. Recuperado de: [http://www.faud.unsj.edu.ar/descargas/blogs/libro-de-carlos-matus-adios-senorpresidente_MATUS_Adios_Senor_Presidente%20\(1\).pdf](http://www.faud.unsj.edu.ar/descargas/blogs/libro-de-carlos-matus-adios-senorpresidente_MATUS_Adios_Senor_Presidente%20(1).pdf)

Ministerio de Educación (2001) *Gestión estratégica de escuelas.* Recuperado de:

<https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPECCBA/publicaciones/documentos/Cuadernillo%20-%20-%20Gestion%20estrategica%20de%20escuelas.pdf>

Ministerio de educación, (2000). *Los proyectos de intervención comunitaria y el Proyecto*

Educativo Institucional. Recuperado de

<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL001177.pdf>

Ministerio de cultura y Educación (1995). *Proyecto educativo institucional.* Recuperado de:

<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004015.pdf>

Universidad Siglo 21 (2019b) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 3. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019c) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 4. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019d) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 7. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019e) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 8. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019f) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 9. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019g) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 10. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019h) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 11. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019i) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 12. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019j) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 36. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019k) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 14. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019l) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 22. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019ll) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 21. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>

Universidad Siglo 21 (2019m) *Módulo 0. Plan de Intervención. Instituto Santa Ana.*

Lección: 37. Entrevista Recuperado de:
<https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>