



Licenciatura en Educación

Trabajo Final de Grado

Plan de Intervención

**“Una mirada retrospectiva del PEI para su actualización desde la Dimensión
Comunitaria”**

Línea Temática: Gobiernos Educativos y Planeamiento.

Institución: Instituto Provincial de Enseñanza Media I.P.E.M. N°193 “José María Paz”

Autora: Andrea Viviana Socastro

DNI N° 24.573.507

Legajo: VEDU015422

Tutora: Lic. Sandra Del Valle Soria

Gobernador Virasoro, Corrientes.

Septiembre 2022

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1	5
1. PRESENTACIÓN DE LA LÍNEA TEMÁTICA.....	5
CAPÍTULO 2	8
2. SÍNTESIS DE LA INSTITUCIÓN	8
2.1. Datos generales	8
2.2. Contexto local	8
2.3. Identidad institucional	9
2.4. Composición de la comunidad educativa.....	10
2.5. Acontecimientos históricos importantes	10
2.6. Misión.....	12
2.7. Visión	12
2.8. Valores	12
CAPÍTULO 3	13
3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
CAPÍTULO 4	15
4. OBJETIVOS.....	15
4.1. Objetivo General	15
4.2. Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO 5	16
5. JUSTIFICACIÓN.....	16
5.1. Antecedentes investigativos	18
CAPÍTULO 6	20
6. MARCO TEÓRICO	20
6.1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	20
CAPÍTULO 7	28
7. PLAN DE TRABAJO	28
7.1. Actividades y Recursos	29
7.2. Presupuesto.....	39
7.3. Evaluación.....	40
CAPÍTULO 8	43
8. RESULTADOS ESPERADOS	43

CAPÍTULO 9	45
9. CONCLUSIÓN	45
REFERENCIAS	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama IPEM N°193 "José María Paz"	11
Figura 2. Síntesis del PEI	24
Figura 3. Propuesta del Plan de Trabajo.....	28
Figura 4. Propuestas para Proyectos de la Asesoría	30
Figura 5. Cronograma. Diagrama de Gantt	38
Figura 6. Presupuesto Diseñado	39
Figura 7. Planilla de Análisis FODA IPEM 193	40
Figura 8. Rúbrica de Evaluación Final del PI.....	41

RESUMEN

El presente Plan de Intervención será aplicado en el IPEM N° 193 “José María Paz” de la localidad de Saldán, en la provincia de Córdoba, donde se han detectado problemáticas tales como la falta de apoyo de los docentes, la ausencia de los padres, la pérdida de participaciones sociales y comunitarias, las trayectorias escolares discontinuas. Además de las necesidades impuestas por las sucesivas crisis económicas del país y por la pandemia como desafíos a responder. Esta propuesta visualiza la oportunidad de mejorar la situación detectada a partir de la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI) desde la dimensión comunitaria mediante un planeamiento estratégico situado permanente, abierto y flexible. De esta manera, con la asesoría en jornadas y reuniones de trabajo durante el ciclo lectivo 2023, se involucrará a toda la comunidad educativa, convocando a representantes externos para diseñar y ejecutar acciones que permitan revalorizar la identidad institucional. Así también se incentivará el trabajo colaborativo y continuo, asumiendo compromisos y atendiendo a las nuevas demandas institucionales que se puedan presentar en el futuro.

PALABRAS CLAVE: PEI - Identidad - Planeamiento estratégico - Trabajo colaborativo
- Dimensión comunitaria

INTRODUCCIÓN

Este Plan de Intervención (PI) está diseñado para proponer la actualización el PEI del I.P.E.M. N°193 “José María Paz”, desde la dimensión comunitaria con un planeamiento estratégico situacional, revalorizando la identidad institucional. La propuesta se desarrolla en nueve apartados, los cuales abordan temas centrales necesarios para la ejecución de las acciones programadas.

El Capítulo 1 presenta la línea temática centrada en la dimensión macro, partiendo de los “Gobiernos Educativos y Planeamiento”, haciendo una referencia teórica desde diferentes autores. Seguidamente, el Capítulo 2 incorpora una síntesis de la institución seleccionada, exponiendo datos generales, contexto local, identidad institucional, composición de la comunidad educativa, historia, misión, visión y valores, entre los aspectos necesarios para diseñar el plan de intervención.

En el Capítulo 3, se detallan las debilidades, necesidades y temas a seguir trabajando en la institución que hacen a la delimitación de la problemática objeto de estudio. A continuación, el Capítulo 4 presenta el objetivo general y los específicos a cumplir con este PI.

Posteriormente, se da paso a dos partes esenciales del trabajo; por un lado, la justificación donde se exponen los principales antecedentes y argumentos que guían este plan, en el Capítulo 5. Y por otro, el marco teórico que sustenta la propuesta mediante concepciones, definiciones y clasificaciones teóricas diversas que explican en detalle el tema específico abordado en el Capítulo 6.

En el Capítulo 7, se plasma el plan de trabajo, incluyendo las actividades a desarrollar, los recursos necesarios, el presupuesto y la evaluación. El Capítulo 8, define los resultados esperados y finalmente, el Capítulo 9 presenta la conclusión a la que se arribó, destacando potencialidades y limitaciones.

CAPÍTULO 1

1. PRESENTACIÓN DE LA LÍNEA TEMÁTICA

A partir del análisis de las propuestas presentadas como campo de estudio en el Módulo 0 del Seminario de TFG de la Licenciatura en Educación de la UES21, se seleccionó trabajar la línea temática “Gobiernos Educativos y Planeamiento”, proponiendo un Plan de Intervención para una escuela secundaria de la provincia de Córdoba, considerando su Plan/Proyecto Educativo Institucional (PEI) como herramienta fundamental de tal intervención.

El autor Bernardo Blejmar (2005), posiciona a los Gobiernos Educativos desde la “Gestión”, como:

(...) direccionamiento y resultados. (...) el término dirección como el arte de dirigir, gobernar un sistema sociotécnico en sus dimensiones políticas, estructurales y procesuales. (...) es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que “las cosas sucedan” de determinada manera y sobre la base de propósitos ex ante y ex post. (p.23).

En lo que respecta al Planeamiento, el autor chileno Carlos Matus (1987), propuso el planeamiento estratégico-situacional, el cual establece un proceso de discusión y análisis de los problemas sociales. Y definido por Pérez Porto y Gardey (2013) como:

(...) el proceso por el cual, sobre la base de análisis de la situación y la previsión de necesidades en materia de educación, se formulan objetivos coherentes con la filosofía y la política educacional y se establecen los medios y secuencias de acciones indispensables para lograrlos, también los instrumentos y recursos que estas acciones implican”. (p. 2)

Desde la aplicación de la Ley de Educación Nacional N° 26.206, la escuela argentina tiene el desafío de proponer alternativas y ofrecer las herramientas necesarias

para mejorar la calidad de la educación de todos los educandos que, independientemente de su origen social, desarrollen al máximo sus talentos. Esta tarea demanda la acción comprometida y articulada de todos los actores del mundo educativo.

El punto de partida del trabajo tiene que ser siempre la realidad de la escuela. Cada una de ellas presenta un momento particular, con sus propias fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades. Ante esa realidad institucional específica, es fundamental la planificación de acciones de acuerdo con su trayectoria y situación presente; claramente definido en el documento institucional en palabras de Vieira Silva (2017) referenciando a Carlos Matus, respondiendo a las necesidades, intereses y motivaciones de la escuela:

Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponer objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no puede ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. Es una herramienta vital. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 11 Evaluación del Plan Gestión 2017. 4 Planificación Estratégica Situacional (PES). p138);

El foco del trabajo con la escuela está siempre en el plano pedagógico, acción que está sustentada en un conjunto de aspectos que posibilitan su efectividad. Sin embargo, permanecen ignorados los aspectos subjetivos de relaciones interpersonales al interior de las escuelas, como de ésta con y hacia su comunidad.

La construcción colectiva y participativa de todos los miembros de cada organización escolar se encuentra materializada en el PEI y se constituye en el mapa de ruta de las instituciones educativas guiando su accionar. Éste, a nivel mundial, tiene su

referencia en el Informe para la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors (2001), quien destacó los cuatro pilares (aprendizajes/conocimientos) esenciales que deben estructurar a la educación: “aprender a conocer, supone además aprender a aprender; aprender a hacer; aprender a vivir juntos; aprender a ser”. (p. 34)

CAPÍTULO 2

2. SÍNTESIS DE LA INSTITUCIÓN

2.1. Datos generales

La institución seleccionada para llevar adelante el Plan de Intervención es el Instituto Provincial de Educación Media (IPEM) N° 193 “José María Paz”, ubicado en la localidad de Saldán en el departamento de Colón, en el centro-oeste de la provincia de Córdoba a 18 km de la ciudad capital. Integrándose a la denominada “Gran Córdoba”; de la misma manera que sus vecinas Mendiolaza, Villa Allende, Rivera Indarte, Argüello, La Calera, Dumesnil, Villa Belgrano, entre otras de las Sierras Centrales. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 2 Datos Grales. p4). (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 3 Ubicación de la institución en contexto. p52).

A continuación, se presenta una síntesis de las principales características de la ciudad y de esta organización escolar, tomando como fuente la información detallada, suministrada por la UES21 al 2019.

2.2. Contexto local

La población de Saldán registrada hasta el 2010, es de 10.650 habitantes (INDEC, 2010). Se caracteriza por ser heterogénea, formada por barrios públicos y privados que entremezclan pequeños sectores de clase media que rodean a una mayoría (entre 70 y 90 por ciento) integrada por familias de posición socioeconómica baja. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 3 Ubicación de la institución en contexto. p53, 56).

Además, de las actividades realizadas en la capital provincial próxima, las principales fuentes de trabajo en esta localidad son la construcción, el comercio, el servicio doméstico y los servicios municipales. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 3 Ubicación de la institución en contexto. p56). Y lo que respecta a cultura, las actividades populares más destacadas son: La Fiesta Nacional del Locro que se realiza todos los años

el 25 de Mayo, denominada Competencia Anual “Pancho Barón”; la Competencia Folclórica estudiantil “Saldán Folklore Joven”. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 3 Ubicación de la institución en contexto. 2. Actividad económica, cultural y comunitaria. p63 a 66)

2.3. Identidad institucional

El IPEM N° 193 “José María Paz” es una escuela secundaria de gestión pública que funciona desde 1965. La misma cuenta con una población escolar estimada de 644 alumnos y 97 docentes, distribuidos en dos turnos (mañana y tarde) con dos orientaciones: en Economía y Gestión, y en Turismo.

A lo largo de su historia, se adaptó a múltiples cambios, propios del sistema educativo nacional y provincial, pero también a las demandas de su comunidad y en articulación con su Proyecto Educativo Institucional (PEI). (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 4 Historia institucional. p83).

Además, cuenta con el Anexo El Diquecito en La Calera compuesto por una matrícula de 77 estudiantes, 25 docentes y 3 miembros de personal administrativo (dos preceptoras y una coordinadora). Funciona por la mañana y tiene orientación en Agroambiente. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 3 Ubicación de la institución en contexto. 5. Instituciones educativas de nivel secundario cercanas a la localidad. p76).

Entre los proyectos extra institucionales relevantes se encuentran:

1. El Safari fotográfico por Saldán, el cual involucra los espacios curriculares de Turismo y Desarrollo Sustentable, y Arte Cultural y Sociedad.
2. La Expo-Feria IPEM 193 “José María Paz”, la cual integra a todos los espacios curriculares de las orientaciones que ofrece la institución y se realiza en el anfiteatro de Saldán. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 12 1 Proyectos institucionales 2017 – 2018 p147 a 166)

2.4. Composición de la comunidad educativa

De acuerdo con la información analizada, la mayoría de la población escolar del IPEM N°193 es propia de Saldán (75% aproximado) y el 25 restante, son habitantes de las localidades vecinas y mencionadas.

La información consignada en las fichas de legajo personal de los estudiantes, que se actualizan cada ciclo lectivo, da cuenta de que las familias que conforman la comunidad educativa, en un alto porcentaje, no poseen trabajo estable, y sus ingresos son producto de diversas ocupaciones. Los puestos laborales más destacados son: obreros del sector público o privado; ayudantes de construcción; mantenimiento de jardines; trabajadores por cuenta propia; changas; servicio doméstico; cuidado o acompañamiento de enfermos, niños o ancianos; empresa de remis; entre otros.

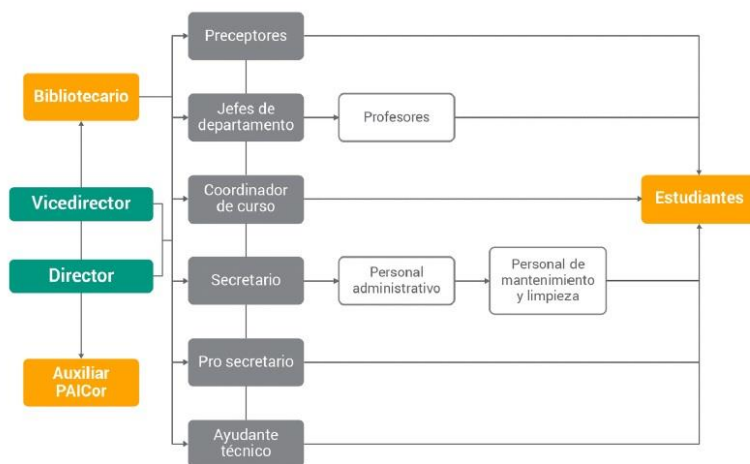
Esa población está integrada por un sector del 45 por ciento que no completó el secundario; un 15 tiene estudios terciarios; un 30 tiene el secundario completo; el 10 por ciento restante accedió a la universidad. Esta característica sociocultural será tenida en cuenta a la hora de proponer el Plan de Intervención. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 3 Ubicación de la institución en contexto. 7 La comunidad y sus características más destacadas. pp80-82).

2.5. Acontecimientos históricos importantes

- 1965: organización fundacional integrada por un grupo de vecinos y representantes municipales.
- 1966: creación de un ciclo secundario privado en un edificio prestado por la escuela Nogal Histórico en horario vespertino.
- 1988: la escuela ingresó al ámbito provincial y su personal a depender de DEMES (Dirección General de Educación Secundaria).

- 1993: con la Ley Federal de Educación N° 24.195, la DEMES determinó la creación del CBU (Ciclo Básico Unificado), con tres años de duración, y del CE (Ciclo de Especialización), con orientación en Economía y Gestión de las Organizaciones, Especialidad Turismo, Hotelería y Transporte. Esta orientación vinculada a la competencia folklórica estudiantil, se transformó en símbolo y eje del Proyecto Institucional del IPEM "José María Paz" y de la comunidad de Saldán (lo que también será tenidos en cuenta en el PI).
 - 1995: traslado a edificio propio con funcionamiento en doble turno (mañana y tarde).
 - 2003-2004: reformas edilicias.
 - 2008: Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo (PROMSE), incorporando equipamiento informático, elementos electrónicos y dinero para desarrollar el proyecto institucional. Además, de dos profesionales de Psicología.
 - 2010: Nuevo proceso de reelaboración del PEI, a partir de la Ley Nacional de Educación N° 26.206.
 - 2011: Proceso de selección de las nuevas orientaciones de la especialidad.
 - 2014: Implementación de Acuerdos Escolares de Convivencia (AEC).
- (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 4 Historia institucional. p83-95).

Figura 1. Organigrama IPEM N°193 "José María Paz"



Fuente: UES21 (2019). S.F. M0. PI. IPEM 193. Lecc. 5 La institución educativa: Su estructura y dinámica. 2 Comunidad educativa. Figura 4 Organigrama IPEM N° 193 José María Paz. p102.

2.6. Misión

Teniendo en cuenta el origen del IPEM 193, su misión es evitar la emigración de los jóvenes de la localidad hacia otras ciudades cercanas para continuar sus estudios en el nivel secundario; y además brindar educación con calidad y equidad para materializar la inclusión, favorecer la retención, la promoción y la finalización de los estudios secundarios a través de una formación integral de sus educandos. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 4 Historia institucional. p83). (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 6 La convivencia, un espacio de reflexión que construye la comunidad educativa. 3 Fundamentación. p106). (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 7 Finalidad. p119).

2.7. Visión

La visión institucional se ve reflejada en el perfil del egresado, relacionada con la adquisición de los saberes relevantes para la formación de un ciudadano a partir de la cultura del aprendizaje, del esfuerzo y compromiso personal de su crecimiento y de la formación permanente en beneficio de su dignidad individual y social. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 8 Perfil del egresado. p120).

2.8. Valores

La organización se encarga de promover los valores de respeto, libertad, tolerancia, empatía, responsabilidad, conocimiento, sentido de pertenencia, igualdad, inclusión y honestidad. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 6 La convivencia, un espacio de reflexión que construye la comunidad educativa. 3 Fundamentación. p106).

CAPÍTULO 3

3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El punto de partida del trabajo tiene que ser siempre la realidad de la escuela. Esto significa comprender que cada una de ellas presenta un momento particular, con sus propias fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades. El Proyecto Educativo Institucional del IPEM. N° 193 “José María Paz” se sustenta en los fines y objetivos de la Ley de Educación Nacional N° 26.206 y de la Ley de Educación Provincial N° 9.870. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 6 La convivencia, un espacio de reflexión que construye la comunidad educativa. 3 Fundamentación. p106).

Las Debilidades resaltadas en el IPEM 193 son: la falta de apoyo de los docentes, la ausencia de los padres, la pérdida de participaciones sociales y comunitarias como desafíos a responder (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 6 La convivencia, un espacio de reflexión que construye la comunidad educativa. 2 Procesos de producción de los AEC. p105). Y en la Evaluación del Plan Gestión 2017 como temas detectados a seguir trabajando (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc.11 6. Temas detectados a seguir trabajando. p141), a lo que se suma el problema central de las trayectorias escolares incompletas (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc.11 5. Identificación del problema para abordar en el 2018. p139).

A lo anterior, se anexan las necesidades impuestas por las sucesivas crisis económicas del país y por la pandemia: movilidad y pérdida laboral, inflación, traslados familiares, protocolos sanitarios de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) y Distanciamiento Social Preventivo y Obligatorio (DISPO) nacionales y jurisdiccionales, por aparición y permanencia del Virus Corona COVID19 en el 2020, que se extendió al 2021 y continúa.

La situación descripta ha determinado nuevas obligaciones y nuevos roles sociales, sobre todo en el normal desarrollo de acciones en el sistema educativo formal; lo que ha complicado indefectiblemente el funcionamiento de las instituciones educativas a nivel mundial, y también las escuelas argentinas han sido profundamente afectadas por las medidas sanitarias adoptadas por los diferentes organismos gubernamentales. Esto generó y agudizó, aún más, las diferentes y permanentes problemáticas y debilidades evidenciadas en los Planes o Proyectos Educativos Institucionales (PEI) de las escuelas a nivel nacional. Tal y como lo explica la definición de PEI en el documento institucional analizado. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 13 Proyecto Educativo Institucional (PEI). 1 Definición. p228, 229).

CAPÍTULO 4

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

- Proponer la reconstrucción de la identidad institucional a través de la actualización anual del PEI en el IPEM 193 “José María Paz” mediante un planeamiento estratégico situacional, respondiendo a su contrato fundacional y a su actual oferta educativa.

4.2. Objetivos Específicos

- Conformar una comisión coordinadora de la dimensión comunitaria del PEI en una jornada inicial, involucrando a diferentes integrantes de la comunidad educativa del IPEM 193 y convocando a la municipalidad para participar en el diseño y ejecución de nuevos proyectos durante el ciclo lectivo 2023.
- Promover la integración y participación de las nuevas generaciones de docentes, de los alumnos y de los tutores, exdocentes y exalumnos, involucrándolos activamente en el mejoramiento del monitoreo y la comunicación institucional a través de proyectos institucionales.
- Motivar a la actualización anual de la dimensión comunitaria del PEI, creando acciones, experiencias y prácticas en y con la comunidad, según nuevo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

CAPÍTULO 5

5. JUSTIFICACIÓN

El presente Plan de Intervención propone como acción principal intervenir en el PEI del IPEM 193 con la intención de reformular y ampliar las propuestas hacia la comunidad, recuperando el sentido y significado histórico de éste, remarcados en la misión y visión institucional, y en palabras de su actual directora, Susana Giojalas:

Esta escuela representa para Saldán un hito importante porque surgió en un lugar prestado, donde la motivación de los padres hizo que creciera tanto como lo que es ahora, para que los chicos tuvieran una formación en la cual pudieran desempeñarse en la vida, en la formación para el trabajo. Y representa también la única escuela secundaria que hay en este pueblo. (...), no solamente los lugareños sino los chicos de las ciudades cercanas también asisten a esta escuela. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 14 Entrevistas. p234)

Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992), dan cuenta de esto en lo que denominan *primer contrato o contrato fundacional*, a partir del cual se construye cada institución y donde “se especifica el mandato del que cada institución es portadora. El cumplimiento del mandato tuvo y tiene diferencias en cada contexto nacional y en cada coyuntura histórica”. (p.20)

Además, se propone potenciar los valores de pertenencia e identidad institucional por parte de todos los miembros de la comunidad educativa; revalorizando la cultura local y regional a través de actividades progresivas (enmarcadas en el calendario escolar nacional y local), en complejidad y estructura creciente; volviendo a los valores, trascendencia y reconocimiento logrados entre 1993 y 2001 (en torno a la competencia folclórica), y en su posterior reproducción a menor escala desde 2015 (Expoferia).

En 1993, el PEI (Proyecto Educativo Institucional) se traza alrededor de la competencia folclórica, la que da sentido y significado histórico al proyecto educativo de la escuela. Su confección es el resultado del trabajo de todos los actores institucionales. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 4 Historia institucional. p86).

La ex directora de la institución, Susana Baudracco, define a “*aquel festival*” como “lo más importante que tuvimos, la razón por la cual esta escuela tiene la orientación en Turismo”. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 14 Entrevistas. p234) Por otro lado, la docente comentó que el evento representó la principal fuente de ingresos que permitió adquirir el inmenso predio que poseen hoy e iniciar la construcción del edificio escolar.

Con esta iniciativa, se pretende fortalecer el vínculo del IPEM 193 con la comunidad, lo que permitirá reincorporar actores de la cultura institucional, mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa, recuperar la participación de las familias y exalumnos, generar nuevas alternativas de ingreso de recursos económicos para la Cooperadora escolar, incorporar nuevas prácticas relacionadas con las especialidades institucionales ofertadas actualmente, entre otras oportunidades.

El autor Bernardo Blejmar (2005) considera que “actualmente, la escuela debe enseñar en un contexto donde se hace necesario, también, recrear las redes interpersonales ahora dañadas o destruidas, o de generar otras nuevas”. (p.10)

Siguiendo con el análisis del mencionado documento institucional, hay suficiente evidencia para asegurar que una característica natural de la población del IPEM 193 es el trabajo colaborativo, así como el compromiso social y la continuidad del mantenimiento de la tradición, del folclore y de la identidad cultural.

De la misma manera, en éste se expone la necesidad de que: “la escuela debe **revisar, evaluar y actualizar su PEI** en relación con las acciones de cada ciclo lectivo”. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 13 Proyecto Educativo Institucional (PEI). p229) Y más aún, luego de las vivencias y profundas transformaciones sociales, políticas, económicas, educativas, entre otras generadas por la pandemia del Covid-19, padecidas y profundizadas en la actualidad en todos los ámbitos de la sociedad argentina.

Por todo lo expuesto, se hace imprescindible reformular año a año la propuesta educativa del IPEM 193 a través de un rediseño de su PEI, teniendo en cuenta las necesidades particulares derivadas del análisis del escenario escolar específico, implicadas en la cultura y en la historia institucional.

5.1. Antecedentes investigativos

Existen diversas experiencias en torno a la utilización del PEI como herramienta fundamental de intervención escolar. Se han seleccionado dos tesis de posgrados internacionales y dos Trabajos Finales de Grado (TFG) de la Licenciatura en Educación de la Universidad Siglo 21 (UES21), los cuales se resumen a continuación:

El Trabajo Final de Maestría sobre *Actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), por medio del refuerzo de la Identidad Institucional y la inclusión de la Planificación Curricular Institucional (PCI) de la Escuela de Educación Básica Particular Rainbow Playschool de la ciudad de Loja* (2017); tomado del repositorio institucional de la Universidad Técnica Particular de Loja – Ecuador (UTPL), a través del PEI logró reforzar la identidad institucional de manera colectiva, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa (Resumen, p.1).

En tanto que Trujillo-Losada, Hurtado-Zúñiga y Pérez-Paredes, en el artículo *Fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones educativas oficiales del*

municipio de Santiago de Cali de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (2019), demuestran:

(...) los alcances y limitaciones de la experiencia, prioridades y recomendaciones sobre la necesidad de ampliar la mirada al contexto de la comunidad educativa, desde lo global a lo local, en coherencia con el momento histórico de construcción de cultura de paz en el país. (Resumen, p.1)

En lo que respecta a los TFG, se tomó como antecedente el Plan de Intervención de Julia Romina Córdoba (2021) sobre *Metodología participativa para actualizar y repensar el Proyecto Educativo Institucional*, el cual toma la línea temática de los Ecosistemas Educativos e Inclusión en el IPEM 193 “José María Paz”, y propone actualizar el “PEI dirigido a toda la comunidad educativa con el propósito de que reflexionen sobre la realidad de la institución, sobre las necesidades de su comunidad al contexto social donde se desarrolla y logrando resignificarlo con la inclusión de los modelos actuales”. Además de repensar su modificación en relación a los cambios escolares, permitiendo la participación de la comunidad. (Resultados esperados, p.43)

Y, por otro lado, el plan de Alexis David Sand (2021) *El PEI: Actualización y Comunicación*, basado en la línea temática Gobiernos Educativos y Planeamiento del Instituto Santa Ana, que propone un planeamiento estratégico situacional y “busca la participación activa de todos los sectores de la comunidad educativa” con un “modelo de trabajo participativo, colaborativo y a la vez ordenado”. (Resultados esperados, p. 56). Sand (2021) confirma la posibilidad cierta de que mediante la utilización de la actualización del PEI como herramienta fundamental de intervención es posible lograr alcanzar los objetivos propuestos. (Objetivo General/Objetivos específicos, p. 16)

CAPÍTULO 6

6. MARCO TEÓRICO

6.1. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

6.1.1. Antecedentes históricos

Uno de los marcos de referencia del PEI en Argentina, se encuentra en los principios democráticos de la Constitución Nacional, en su artículo 75 inc. 19. En la década del '90 y con un plan normativo, prescriptivo basado en el “deber ser”, fue incluido en la Ley Federal de Educación N° 24.195/93 - Artículo 42 -, encontrándose también referenciado en la Constitución de la provincia de Córdoba (Artículo 63 Gobierno de la Educación) y con adhesión de la Ley General de Educación provincial N° 8.113/91, en su Artículo 73.

En busca de mejores alternativas para responder a los problemas contemporáneos de la educación, se sancionó la Ley de Educación Nacional (LEN) N° 26.206/06 que trajo nuevas transformaciones al sistema educativo argentino y, a la cual se adhiere hoy la Ley de Educación de la provincia de Córdoba N° 9.870/10. El PEI se expone en ambas leyes vigentes, derivando en un plan más estratégico y dinámico: en la LEN, en el Capítulo V La institución educativa artículos 122 y 123; mientras que en la norma jurídica provincial, se encuentra definido en el Capítulo II Las instituciones educativas, desde el artículo 100 al 103.

6.1.2. Concepto y enfoques

El PEI como una herramienta de gestión, es organizadora de la vida institucional en todos los niveles del sistema educativo argentino. Y dando paso a una mirada estratégico-situacional, se relaciona directamente con las singularidades de cada organización escolar, partiendo siempre desde la realidad institucional en un contexto determinado.

Existe una gran diversidad de enfoques en relación al concepto y sentido del PEI, los cuales se fueron transformando alrededor de la legislación vigente. Los autores Grande y Pemoff (2002), definen tres de ellos:

Para algunos teóricos, el proyecto institucional debe significar una concreción de la intervención educativa, poniendo énfasis en la operatividad de los objetivos y de las funciones. (...) otras corrientes, asignan a los PEI un carácter ideológico que suponga una reflexión profunda sobre todos los componentes educativos de una institución escolar. (...) para otros autores, es considerado como el primer paso en la planificación del establecimiento escolar, como el eje vertebrador y la referencia básica de toda la vida de la comunidad educativa. (p.142)

Con la LEN N° 26.206/06, según lo afirma Néstor Zorzoli¹(2017), el PEI cobra mayor fuerza y surge un nuevo enfoque aunque “sigue teniendo algunos puntos en común, en esto de que define la tarea a partir de una planificación colectiva”. Mientras que Bernardo Blejmar² (2017) agrega que “cohesiona a la comunidad educativa y permite lograr pertenencia”. (Encuentro. Video 1 de 4).

A nivel nacional, en el Plan Estratégico Nacional 2016-2021 “Argentina Enseña y Aprende”, el PEI de las escuelas argentinas se ve reflejado en uno de los ejes centrales de la política educativa nacional: **Comunidad educativa integrada**.

La educación no sólo ocurre en la escuela, sino también en ámbitos familiares, sociales y culturales, formales e informales, donde los/as

¹ Farmacéutico y Profesor de Química (UBA) y Profesor en Docencia Superior (UTN). Es Magíster en Educación en Ciencias (Universidad Nacional del Comahue). Se ha desempeñado como docente en el nivel secundario y superior de la provincia de Buenos Aires y en el nivel universitario en la UBA, la Universidad Atlántida Argentina y la Universidad de San Martín. Fue director de escuela secundaria y actualmente es Inspector titular de Educación Secundaria en el Partido de La Costa, provincia de Buenos Aires.

² Profesor de Educación Física del INEF; Licenciado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Buenos Aires; con múltiples experiencias como docente universitario; consultor de varias organizaciones y numerosas distinciones.

niños/as y jóvenes nacen, socializan y se desarrollan. A su vez, las particularidades del contexto y de la comunidad influyen significativamente en la constitución y el desenvolvimiento de los procesos educativos que transcurren en el ámbito escolar. Por su parte, la escuela incide en su comunidad más amplia y en su potencial de desarrollo, formando jóvenes con saberes y capacidades apropiados para participar de manera activa y responsable en las economías y culturas locales. (Plan Estratégico Nacional 2016-2021 “Argentina Enseña y Aprende”. Ministerio de Educación y Deportes de la Nación. 4 Comunidad educativa integrada p. 21)

Por su parte, la Secretaría de Educación de la provincia de Córdoba lo define, ampliando el concepto al término Plan: “El plan implica una extensión mayor porque supone la previsión a mediano y largo plazo y abarca a todos los aspectos o dimensiones que hacen a la vida institucional de la escuela”. (Secretaría de Educación de la Provincia de Córdoba. 2014. Colección cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela (3). p9)

6.1.3. Dimensiones del PEI

Como se ha mencionado antes, este dispositivo guía la tarea de los integrantes de la comunidad educativa en un proceso de construcción colectiva permanente, flexible que facilita su revisión y apertura en proceso; a la vez que articula diferentes dimensiones. Frigerio et al. (1997), las clasifica en dimensión organizacional, dimensión administrativa, dimensión pedagógico-curricular y dimensión comunitaria; coincidente con la propuesta de Blejmar (2005), quien suma dos “meta-dimensiones” transversales: la política y la cultura (p.31).

- a) Dimensión organizacional: es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento.
- b) Dimensión administrativa: se refiere a las cuestiones de gobierno.
- c) Dimensión pedagógico-didáctica: hace referencia a las actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales.
- d) Dimensión comunitaria: se refiere al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo. (Frigerio et al., 1997, p. 27-28)

En relación a la meta-dimensión política, Blejmar (2005) sostiene que “se encuentra el debate por la agenda, asignación de sentido y valor a los temas de la organización y al uso de sus recursos”. Mientras que la cultura “direcciona la estrategia de una organización a partir de la fuerza de sus creencias y valores”, los cuales “generan un contexto de significación compartida frente a los eventos escolares”. (p. 31)

6.1.4. Características del PEI

En el “Cuaderno 3 – Colección: cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela”, el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba determina las cualidades del PEI como “un instrumento político; estratégico; holístico; de participación; que integra; público e histórico”. (Secretaría de Educación de la Provincia de Córdoba. 2014. Colección cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela (3). p.10-11) Y lo resume en el siguiente cuadro:

Figura 2. Síntesis del PEI

- Un medio para impulsar el mejoramiento de la calidad desde la escuela.
- Un producto de la acción colectiva; de la comunidad educativa, del equipo de docentes.
- Un proceso para resolver problemas prioritarios.
- La oportunidad para que las escuelas acrecienten su autonomía.
- Un documento que ayuda a establecer prioridades, evita dispersiones inútiles y ajusta la libertad del docente al resto de los miembros de la comunidad.
- Un instrumento de cohesión, reflejo de inquietudes de la comunidad y capaz de coordinar las diversas tendencias.

Fuente: Secretaría de Educación de la Provincia de Córdoba. (2014). Colección cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela (3). p.11

6.1.5. Agenda del IPEM 193

En el caso particular del IPEM 193 “José María Paz, se presenta la siguiente agenda³, de acuerdo con las dimensiones del campo institucional propuestos.

- **Dimensión organizacional.** Agentes de educación (organigrama, tareas y comunicación formal): un director, encargado de la conducción del establecimiento y cumplimiento de normativas emanadas de la superioridad; un vicedirector, para mantener el orden y disciplina del personal docente, de biblioteca y de los alumnos, auxiliar al director, comunicar novedades; dos coordinadores de cursos, quienes coordinan acciones para potenciar y mejorar los aprendizajes y socialización de los estudiantes; un secretario, jefe del servicio administrativo y tiene bajo su dependencia al personal administrativo, de maestranza y de servicio. Además noventa y siete docentes; dos ayudantes técnicos, auxiliares de los profesores; ocho preceptores, para conservar el orden y disciplina de los alumnos; un administrador de red, quien garantiza el correcto

³ Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992). “La agenda puede ser leída como una fuente de datos para cada uno de nosotros, en la búsqueda de un saber acerca de nuestras instituciones y acerca de nuestro desempeño en ellas”. (p.20)

funcionamiento de los equipos informáticos y el piso tecnológico; dos bibliotecarias, responsables de los materiales didácticos y recursos de biblioteca; personal de limpieza (cuatro), destinados por el municipio con recursos de la provincia; un encargado de kiosco y librería; y dos agentes de PAICOR, con desempeño en el comedor.

- **Dimensión comunitaria.** Abarca las características de la población, los niveles y formas de participación, la convivencia escolar, las pasantías laborales, el Centro de Estudiantes, el Proyecto Reparando la escuela, el Centro de Actividades Juveniles (CAJ), el Anexo IPEM 193 El Diquecito, el CENMA, la Expoferia, la Cooperadora Escolar.
- **Dimensión pedagógico-didáctica:** integrada por el currículo prescripto, las expectativas de logro, la planificación anual, los proyectos específicos, la supervisión jerárquica (seguimiento del trabajo). Se destacan: el Programa Nacional de Formación Situada (PNFS), la Capacitación Laboral de Alcance Nacional (CLAN), el Acuerdo Escolar de Convivencia y Reglamento Interno, la organización de la Expoferia, la intervención del Equipo Profesionales de Acompañamiento Educativo (EPAE).
- **Dimensión administrativa:** comprende el edificio, el control de la normativa vigente, los recursos humanos, los materiales y finanzas, el tiempo y el espacio. Además, incluye planes como por ejemplo PAICOR y el Programa Nacional de Becas Estudiantiles. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 10 Dimensiones institucionales. p.124 a 128)

Por otra parte, durante 2017/18 se destacan más de diez proyectos institucionales interdisciplinarios que se desarrollan dentro de las diferentes dimensiones mencionadas.

A los que se suman los abordajes específicos integrales, los cuales se encuentran establecidos en la LEN y demás normativas nacionales y jurisdiccionales vigentes, diseñados especialmente para buscar la solución adecuada para problemáticas detectadas en la institución.

De esta manera, el IPEM 193 cuenta con la Intervención y estrategias con estudiantes NEDD; la Educación Sexual Integral (ESI); la Jornada Educar en Igualdad: erradicación y prevención de la violencia de género; el Proyecto Plan de Mejora Institucional (PMI) IPEM 193 José María Paz, Proyecto Aula saludable: articulación entre ESI y AEC; el Ateneo charla con especialistas, iniciativa de los espacios curriculares Biología y Ciudadanía y Participación. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 12 2 Abordajes específicos p.167 a 227)

En tanto que el PEI del IPEM 193, comenzó a redactarse entre los años 2003-2004 e incluyó datos generales, historia y contexto de la institución; además de su finalidad y perfil del egresado, destacando sus dimensiones y problemáticas actualizadas hasta 2018. Por otro lado, presenta la concepción de currículum y su correspondiente evaluación. (UES21. 2019. S.F. PI. IPEM 193. Lecc. 13 Proyecto Educativo Institucional (PEI) p.228 a 232)

La elaboración y desarrollo de este proyecto integral participativo, desde el paradigma estratégico-situacional, supone partir de lo que es la institución y de lo que aspira a alcanzar en su contexto real, en un proceso dialéctico que necesita de tiempo para su concreción y cuyos plazos serán cortos, medianos y largos, de acuerdo con los requerimientos. Esta planificación debe ser flexible, integral y participativa, que permita una revisión y construcción permanente.

Grande y Pemoff (2002), desarrollan los aspectos funcionales del PEI que abarcan a las dimensiones (“atmósferas”) que lo integran y configuran “en relación con: a) el

cambio; b) el clima y la cultura institucional; c) la autonomía y d) la capacitación del profesorado” (p. 148 a 153). Y tomando aportes de Álvarez, los autores reflexionan que “el PEI propicia un modelo de autoevaluación formativa, de carácter institucional mediante la negociación de indicadores de eficacia que orientan la autorregulación del funcionamiento del establecimiento”. (Grande y Pemoff, 2002, p.155)

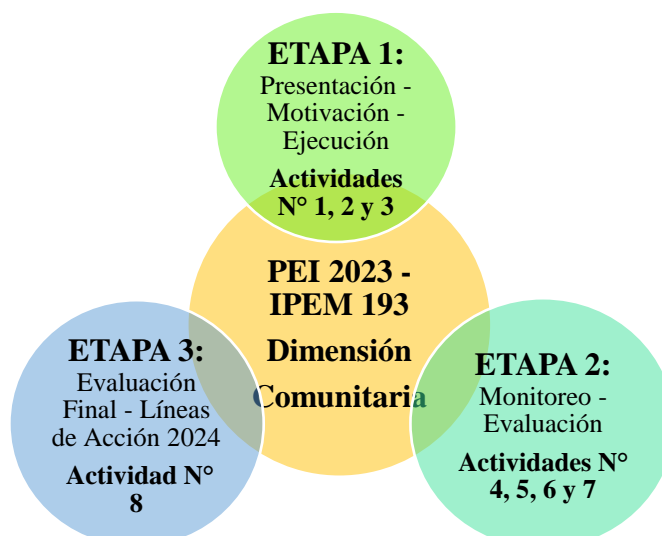
CAPÍTULO 7

7. PLAN DE TRABAJO

El presente Plan de Intervención abarca un PEI en el IPEM 193 “José María Paz”, cuya construcción anual durante el ciclo lectivo 2023, inicia en Febrero y finaliza en Diciembre, con evaluaciones finales (que podrían llegar al siguiente febrero por eventuales contingencias). Consta de una asesoría pedagógica de veinte (20) horas reloj, basada en información y problemáticas detectadas y descriptas como Debilidades en 2019: falta de apoyo de los docentes, ausencia de los padres, falta de capacidad para sostener los acuerdos entre los actores institucionales, trayectorias escolares incompletas, entre otras.

Con la implementación de este Plan, desde un enfoque estratégico situacional, se propone la reconstrucción de la identidad institucional a través de la actualización continua del PEI en el IPEM 193 en tres etapas, con tres jornadas y tres reuniones de trabajo más la puesta en marcha de los diferentes proyectos, destinados a integrantes de la dimensión comunitaria de éste (docentes, padres, alumnos), instituyendo su importancia en los procesos de inclusión de la comunidad educativa. El mismo contempla tres etapas, diseñadas a continuación:

Figura 3. Propuesta del Plan de Trabajo



Fuente: Elaboración propia.

7.1. Actividades y Recursos

7.1.1. ETAPA 1: Presentación - Motivación – Ejecución

Objetivo: Conformar una comisión coordinadora de la dimensión comunitaria del PEI en una jornada inicial, involucrando a diferentes integrantes de la comunidad educativa del IPEM 193 y convocando a la municipalidad para participar en el diseño y ejecución de nuevos proyectos durante el ciclo lectivo 2023.

Actividad 1: Jornada de inicio de trabajo de la dimensión comunitaria del PEI 2023

Una vez aprobado y autorizado el Plan de Intervención (PI) por el equipo de gestión institucional, el asesor será presentado por las autoridades escolares ante la comunidad educativa para trabajar prioritariamente con la dimensión comunitaria, en el Taller de Planificación de la organización pedagógica institucional (actividad calendarizada por el Ministerio de Educación de Córdoba) en el inicio del ciclo lectivo 2023. Con antelación, el equipo de gestión enviará invitaciones a las secretarías de Cultura, Turismo, Educación y Comunicación municipal, ex alumnos y ex docentes para trabajar en conjunto con la dimensión comunitaria institucional.

En primera instancia, el asesor se trasladará con los integrantes de la dimensión comunitaria a otro espacio físico en el edificio de la escuela, donde dará la bienvenida a todos y se presentará. Para romper el hielo, el asesor ofrecerá caramelos a los participantes diciéndoles que agarren la cantidad que quieran y también tomará caramelos. Habiéndose repartido distintos colores de caramelo, el asesor asignará un tema a cada color y cada participante deberá presentarse primero y después hablar del o los temas, según la cantidad de caramelos y colores que haya tomado (Verde=expectativas para el momento, Rojo=hobbies favoritos, Amarillo= la familia, Naranja= el IPEM 193). Cada participante clasificará sus caramelos y, de no existir un voluntario, comenzará quien tenga menos

caramelos a explicar brevemente sus temas. En caso de igualdad, se llamará por orden alfabético de apellido.

Seguidamente se proyectará un Power Point (PRESENTACIÓN PI Link: <https://docs.google.com/presentation/d/1j3n-oSh1Ehp-YceMeTthk0xIfUDCGa-c/edit?usp=sharing&ouid=117147363818514689161&rtpof=true&sd=true>) explicando el PI y el cronograma de trabajo previsto, distribuyendo copias impresas con propuestas de posibles proyectos institucionales a desarrollar, cuyas actividades coinciden con el calendario cultural local, estableciendo líneas de acción que atienden las debilidades y amenazas institucionales detectadas. Entre los presentes se repartirá en formato impreso una planilla con el menú de propuestas para los proyectos, acompañados de una proyección para explicar en detalle cada acción. (Link: <https://www.canva.com/design/DAFEmo044rw/yAV2qEh1ORLph9Vcx7BbmQ/edit#>)

Figura 4. Propuestas para Proyectos de la Asesoría

Primer Cuatrimestre			
Nº	Propuestas	Tiempo	Promoción y Difusión
1	Exposición y venta de Artesanías fabricadas por las familias conjuntamente con Exposición y concurso de fotografías tomadas con la ejecución del Proyecto “Safari fotográfico”.	Abril/Mayo	Utilización de comunidades virtuales, redes sociales y medios de comunicación locales. Diseño de imágenes, infografías, audios, videos con utilización de diversos programas y aplicaciones gratuitas on line (Power Point, Word, Genially, Canva, Powtoon, etc.)
2	Participación en las Fiestas Patronales “Día de la Virgen de Fátima” con Feria de platos dulces.	13 de Mayo	
3	Feria y Concurso de Platos típicos salados y dulces en la Fiesta Provincial del Locro “Pancho Barón”. Premio al mejor plato.	25 de Mayo	
4	Lotería familiar en el edificio escolar para recaudar fondos para arreglos y mejoras del edificio.	Junio/Julio	
	Primer Cierre y Evaluación de Proyectos	Julio (antes del Receso de invierno)	
Segundo Cuatrimestre			
5	Organización del Baile de los 15 años en la escuela, destinado a todas las	Agosto/Septiembre	

	quinceañeras de Saldán – En el marco del Aniversario institucional y del Municipio de Saldán.		Utilización de comunidades virtuales, redes sociales y medios de comunicación locales. Diseño de imágenes, infografías, audios, videos con utilización de diversos programas y aplicaciones gratuitas on line (Power Point, Word, Genially, Canva, Liveworksheets, etc.)
6	Participación con diseño e impresión de Folletería de promoción turística y cantina en el Festival Nacional “Saldán Folklore Joven”	Octubre	
7	Expo-Feria 2023 con inclusión de trabajos de los egresados del Anexo “La Calera” con especialidad en Agroambiente,	Noviembre	
	Segundo Cierre y Evaluación de Proyectos	Noviembre (antes de finalización de clases)	
	Socialización y Evaluación Final de la Asesoría	Diciembre	Influencia en otras dimensiones institucionales. Resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia.

https://docs.google.com/document/d/1w6grh3HpRCBoakhmVq_2qytFj-flzNnc/edit?usp=sharing&oid=117147363818514689161&rtpof=true&sd=true

Posteriormente, se procederá a la conformación de una Comisión Coordinadora (máximo 10 personas respetando las comisiones anteriores), la cual deberá contar con un miembro del equipo de gestión, docentes recientemente incorporados y aquellos con mayor antigüedad en la escuela (preferentemente de espacios curriculares específicos del ciclo orientado y un especialista en Tics), al menos un representante de Cooperadora Escolar, uno del Centro de Estudiantes, un administrativo, un padre o tutor, un representante de la Comuna, un ex docente y un exalumno.

Esta comisión estará en permanente contacto con el formador de formadores a través de un grupo de Whatsapp creado para tal fin, denominado “Comunidad IPEM 193” (Link: <https://chat.whatsapp.com/HaP3XjxVyVQ3fyMH6iuq10>) o en caso de ser necesario tener un contacto más directo se hará un encuentro sincrónico a través de Google Meet. Esta comisión será la encargada de formar y coordinar los grupos de trabajo que ejecutarán los proyectos definidos a llevar adelante durante el ciclo lectivo; como así también, convocar a las familias a una reunión informativa e incentivar su participación en los diferentes proyectos escolares.

Posteriormente, se comenzará con la elaboración de las nuevas propuestas, se recuperarán y rediseñarán proyectos anteriores. Teniendo en cuenta el tiempo, el asesor gestionó una carpeta en Google Drive denominada “Dimensión Comunitaria IPPEM 193 Ciclo 2023” y compartirá el link de acceso con la Comisión Coordinadora para el intercambio y corrección a distancia de borradores digitales de los proyectos a desarrollar (para la elaboración se respetará el modelo de proyecto institucional) y la Planilla de evaluación luego de ser ejecutados. Link de acceso a la carpeta del Drive: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1xGRYyrD4pyKi4EVjmmUT2FrXRfPS2Lp>

Se programará un encuentro/reunión una semana más tarde.

Para finalizar la jornada, el asesor solicitará a los presentes que completen un cuestionario de evaluación impreso de la misma a las personas que no cuenten con tecnología para el acceso al formulario en línea (documento Word disponible en el Drive

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

<https://docs.google.com/document/d/11ow2NohFdILVqBF43v2EOphvCNta6kSL/edit?usp=sharing&ouid=117147363818514689161&rtpof=true&sd=true>), a quienes se les compartirá el link de acceso al cuestionario (Link: <https://forms.gle/Aq2JVZBEF84jLTnq8>)

Tiempo: Cinco (5) horas reloj. Febrero/Marzo.

Espacio: Un aula (sala multimedia).

Recursos Humanos: Asesor: Licenciado en Educación; **Responsables:** Equipo de gestión; **Participantes:** Comunidad educativa y representantes comunales.

Recursos materiales: Sillas, mesas, pizarrón/pizarra, tizas/fibrones, impresiones con las nuevas propuestas a trabajar, proyector, energía eléctrica.

Recursos tecnológicos: computadoras personales o de la institución, teléfonos celulares con sistema operativo Android, Wifi, cuenta de Gmail, Google Drive.

Actividad 2: Reunión de definición del calendario de proyectos

En este segundo encuentro, el asesor se reunirá con la Comisión Coordinadora para definir los proyectos que se llevarán a cabo y establecer el cronograma de realización de los mismos durante el ciclo lectivo 2023, atendiendo consultas, demandas e inconvenientes que se hubiesen presentado.

Por otro lado, el especialista repartirá copias impresas a los presentes y explicará la planilla de evaluación para los proyectos cumplidos (Planilla Evaluación de Proyectos), la cual estará disponible en formato Word en la carpeta en Google Drive, para que los grupos de trabajo compartan los resultados obtenidos con todos los integrantes de la dimensión comunitaria y el asesor pueda realizar un seguimiento a distancia. (Link de acceso a la Planilla en el Drive <https://docs.google.com/document/d/1asSXNpKg4QSn6PtIPAzRGTqBC5rN4hE6/edit>)

Para terminar, el asesor distribuirá a los presentes las copias impresas con el cuestionario de evaluación de la reunión realizada, a quienes no cuenten PC o teléfonos móviles. Mientras que a los demás se les compartirá el Link para que puedan realizarla: <https://forms.gle/ooXuN9b8SZXsYvuk8>

Tiempo: dos (2) horas reloj sin suspensión de clases. Febrero/Marzo

Espacio: Un aula.

Recursos Humanos: Asesor: Licenciado en Educación; **Responsables:** Comisión Coordinadora; **Participantes:** Comisión Coordinadora y un representante de cada proyecto que realizarían.

Recursos materiales: Sillas, mesas, pizarrón/pizarra, tizas/fibrones, impresiones con la rúbrica de evaluación, proyector, energía eléctrica.

Recursos tecnológicos: computadoras personales o de la institución, teléfonos celulares con sistema operativo Android, Wifi, cuenta de Gmail, Google Drive.

Actividad 3: Inicio de la ejecución de los proyectos diseñados durante el período considerado.

Esta acción corresponde a la ejecución de las actividades programadas para el primer cuatrimestre.

Responsables: Comisión coordinadora y grupo de trabajo.

7.1.2. ETAPA 2: Monitoreo - Evaluación

Objetivo: Promover la integración y participación de las nuevas generaciones de docentes, de los alumnos y de los tutores, involucrándolos activamente en el mejoramiento del monitoreo y la comunicación institucional a través del diseño y ejecución de proyectos institucionales.

Actividad 4: Jornada de socialización de los resultados obtenidos en la primera parte del año.

En esta oportunidad, el asesor convocará a la Comisión Coordinadora y los integrantes de todos los grupos de proyectos a una jornada de trabajo antes del Receso Escolar de Invierno, para socializar los resultados obtenidos de los proyectos desarrollados durante el primer cuatrimestre y el avance de aquellos por ejecutarse durante la segunda parte del ciclo lectivo (luego del Receso Escolar de invierno).

En el caso de los proyectos ejecutados a modo de evaluación parcial, se trabajará además con una Planilla Análisis FODA.doc (<https://docs.google.com/document/d/1asSXNpKg4QSn6PtIPAzRGTqBC5rN4hE6/edit>) de cada uno y se compartirá con todos a través de la carpeta de Google Drive “Dimensión Comunitaria IPEM 193 Ciclo 2023” para pensar en mejoras el próximo año;

y por otro lado, se controlará la preparación de la actividades a llevarse a cabo en los proyectos no realizados aún de manera que cumplan con los objetivos propuestos.

Tiempo: Tres (3) o cuatro (4) horas reloj sin suspensión de clases en Julio (antes del receso escolar de invierno).

Espacio: Un aula (sala multimedia).

Recursos Humanos: Asesor: Licenciado en Educación; **Responsables:** Comisión Coordinadora; **Participantes:** Comisión Coordinadora y grupos de trabajo de cada proyecto.

Recursos materiales: Sillas, mesas, pizarrón/pizarra, tizas/fibrones, impresiones con la rúbrica de evaluación y el cuestionario final, proyector, energía eléctrica.

Recursos tecnológicos: computadoras personales o de la institución, teléfonos celulares con sistema operativo Android, Wifi, cuenta de Gmail, Google Drive.

Actividad 5: Reunión de control, modificación, mejoramiento de proyectos a ejecutar

En la ocasión, el asesor convocará a la Comisión Coordinadora y a los integrantes de todos los grupos de proyectos que se ejecutarán en la segunda etapa del año a una reunión de trabajo, para monitorear los proyectos en vías de ejecución, solucionar contingencias y realizar las modificaciones o mejoras necesarias para cumplir de manera eficiente con la propuesta.

Para culminar con la actividad, se propondrá un cuestionario de evaluación, el cual será distribuido en formato papel impreso a las personas que no cuenten con tecnología para el acceso al formulario en línea (documento Word disponible en el Drive

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN. (Link: <https://docs.google.com/document/d/11ow2NohFdILVqBF43v2EOphvCNta6kSL/edit>)

y también se les compartirá el link de acceso al cuestionario (Link: <https://forms.gle/GAShTQSpGmxnLNPF8>)

Tiempo: Dos (2) horas reloj sin suspensión de clases en Julio/Agosto (después del receso escolar de invierno).

Espacio: Un aula (sala multimedia).

Recursos Humanos: Asesor: Licenciado en Educación; **Responsables:** Comisión Coordinadora; **Participantes:** Comisión Coordinadora y grupos de trabajo de los proyectos a ejecutarse.

Recursos materiales: Sillas, mesas, pizarrón/pizarra, tizas/fibrones, impresiones con el cuestionario de evaluación, proyector, energía eléctrica.

Recursos tecnológicos: computadoras personales o de la institución, teléfonos celulares con sistema operativo Android, Wifi, cuenta de Gmail, Google Drive.

Actividad 6: Inicio de la ejecución de los proyectos diseñados durante el período considerado.

Esta acción corresponde a la ejecución de las actividades programadas para el segundo cuatrimestre.

Responsables: Comisión coordinadora y grupo de trabajo.

Actividad 7: Jornada de socialización de resultados de las últimas propuestas.

Para esta actividad, el especialista realizará una jornada de trabajo con la Comisión Coordinadora y los integrantes de los grupos de todos proyectos realizados para socializar los resultados obtenidos durante el segundo cuatrimestre y redactar los informes finales para su presentación al Equipo de Gestión institucional.

Culminando con la tarea prevista, el asesor llevará a cabo una encuesta para evaluar el trabajo en conjunto con la dimensión comunitaria.

La evaluación de esta actividad consistirá en el análisis FODA de los proyectos realizados en la segunda parte del ciclo lectivo 2023 y la elaboración de los informes de los ejecutados en primera instancia. Link de acceso a la Planilla FODA para cargar la información y también subir la versión digital de los informes elaborados: <https://docs.google.com/document/d/1asSXNpKg4QSn6PtIPAzRGTqBC5rN4hE6/edit>

Tiempo: Tres (3) o cuatro (4) horas reloj sin suspensión de clases en Noviembre.

Espacio: Un aula (sala multimedia).

Recursos Humanos: Asesor: Licenciado en Educación; **Responsables:** Comisión Coordinadora; **Participantes:** Comisión Coordinadora y grupos de trabajo de cada proyecto.

Recursos materiales: Sillas, mesas, pizarrón/pizarra, tizas/fibrones, impresiones con la encuesta final, proyector, energía eléctrica.

Recursos tecnológicos: computadoras personales o de la institución, teléfonos celulares con sistema operativo Android, Wifi, cuenta de Gmail, Google Drive.

7.1.3. ETAPA 3: Evaluación final

Objetivo: Motivar a la actualización anual de la dimensión comunitaria del PEI, creando acciones, experiencias y prácticas en y con la comunidad, según nuevo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Actividad 8: Reunión anual de cierre del PEI.

Para cerrar con la propuesta del PI, el asesor convocará al equipo de gestión, demás miembros de la comunidad educativa del IPEM y representantes de la Comuna, a participar de una reunión informativa de los resultados obtenidos con la ejecución de los proyectos realizados desde la dimensión comunitaria del PEI; presentando un análisis FODA. Además, se trabajará en el diseño de posibles líneas de acción 2024.

Monitoreo Evaluación	obtenidos en la primera parte del año											
	5 Reunión de control, modificación, mejoramiento de proyectos a ejecutar											
	6 Inicio de la ejecución de las actividades programadas durante el período considerado											
	7 Jornada de socialización de resultados de las últimas propuestas.											
3 Evaluación Final Líneas de Acción 2024	8 Reunión anual de cierre del PEI.											

Fuente: Elaboración propia

7.2. Presupuesto

El IPPEM 193 “José María Paz” cuenta con la mayoría de los recursos materiales y tecnológicos requeridos para la aplicación del presente PI.

A continuación, se detallan los conceptos a presupuestar:

Figura 6. Presupuesto Diseñado

ITEM	RESPONSABLE	COSTOS
Espacio a utilizar: Aula para jornadas y reuniones (sala multimedia, SUM, sillas, mesas, pizarrón/pizarra, tizas/fibrones)	IPPEM	Recursos propios
Impresiones/copias y caramelos	Asesor	Sin importe asignado
Proyector portátil	Asesor	Sin importe asignado
Energía eléctrica	IPPEM	Sin importe asignado
WiFi	IPPEM	Sin importe asignado
Computadoras	Asesor - IPPEM	Sin importe asignado
Pasajes para el asesor, estadía (si es necesario), Coffee break	Municipalidad a través de Convenios	Sin importe asignado
Honorarios del Asesor Pedagógico	20 (veinte) horas reloj – incluida la asistencia a distancia	
TOTAL	\$ 3.000 (tres mil pesos) c/hora	\$ 60.000 (sesenta mil pesos)

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Evaluación

La evaluación y el seguimiento de los proyectos específicos ejecutados desde la dimensión comunitaria en este caso, constituyen una etapa transversal en el PEI, ya que están relacionadas con la medición continua de sus avances y es una característica importante de la planificación estratégica situacional. Para Litwin (2018), “evaluar un proyecto implica comprenderlo, conocerlo y juzgarlo” y considera que existen dos maneras diferentes de evaluar: “una para apreciar de manera integral u holística de un proyecto y otra para analizar y distinguir de manera pormenorizada cada uno de sus aspectos o dimensiones”. (p. 184)

Es así que este PI, propone una evaluación con enfoque cualitativo en proceso a cargo de los responsables (comisión coordinadora y cada grupo de trabajo con asistencia del asesor) a través de diferentes herramientas, tales como cuestionarios, rúbricas, planillas para identificar el cumplimiento de los objetivos específicos y, a la vez prever y ajustar estrategias de mejoramiento de ser necesario. Como así también, una evaluación final como mecanismo para reflexionar acerca de los resultados obtenidos en cada proyecto ejecutado (análisis FODA), ayudando a visualizar la efectividad y pertinencia del PI en la dimensión comunitaria.

Figura 7. Planilla de Análisis FODA IPem 193

NOMBRE DEL PROYECTO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia.

<https://docs.google.com/document/d/1asSXNpKg4QSn6PtIPAzRGTqBC5rN4hE6/edit>

Por otra parte, la participación y el compromiso de los diferentes actores institucionales en los proyectos diseñados, la información recolectada a través de

diferentes medios de evaluación, la socialización de los resultados obtenidos, la definición compartida de cada contingencia y su posible solución, permiten perfeccionar e innovar el funcionamiento institucional a partir del consenso y el trabajo colaborativo constante, mejorando el clima institucional. Coincidiendo con Litwin (2018) que:

(...) una buena manera de proporcionar datos e informes creíbles, confiables y valiosos se favorece cuando todos los que participaron en el proyecto se comprometen con él para encontrar sus aspectos más relevantes, controvertidos, los que necesitan mejorarse o por qué no, suprimirse. (p. 184)

Finalmente, se realizará una evaluación cualitativa de la implementación del PI mediante una rúbrica de evaluación por indicadores con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa del IPEM 193 desde las diferentes dimensiones institucionales que integran.

Figura 8. Rúbrica de Evaluación Final del PI

DIMENSIÓN:				
Indicadores	Muy Satisfactorio	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Nada Satisfactorio
Acercamiento y participación de los padres/tutores				
Comunicación escuela-familia				
Comunicación escuela-exdocentes y exalumnos				
Relación escuela-comuna				
Integración de nuevos docentes				
Ingreso de recursos financieros				

Fuente: Elaboración propia.

<https://docs.google.com/document/d/1low2NohFdILVqBF43v2EOphvCNta6kSL/edit>

Evaluar en forma continua significa instalar un proceso permanente y espiralado, que se amplía y modifica en cada etapa y en cada actividad realizada. Permitiendo de esta manera, verificar el impacto de la acción educativa del IPEM 193 en la comunidad de Saldán, indicar éxitos y fracasos para definir futuros rumbos y estrategias a seguir en los siguientes PEI. No existe la evaluación sin participación, en una institución educativa donde todas sus dimensiones e integrantes se relacionan y conocen su cultura; con misión, visión y valores compartidos, desde los principios que sustentan la identidad institucional.

CAPÍTULO 8

8. RESULTADOS ESPERADOS

Con la implementación de este Plan de Intervención en el IPEM N°193 “José María Paz” se pretende, desde el objetivo general, reconstruir la identidad institucional a través de la actualización anual del PEI mediante un planeamiento estratégico situacional, respondiendo a su contrato fundacional y a su actual oferta educativa, trabajando en la dimensión comunitaria durante el ciclo lectivo 2023 y siguientes.

A partir del rediseño de los proyectos ejecutados hasta el momento, como también la elaboración e implementación de otros nuevos, se espera cumplir con los objetivos específicos propuestos logrando el involucramiento y el trabajo colaborativo de todos los actores institucionales, exalumnos y exdocentes, y representantes comunales. Se pretende que el impacto del PI genere efectos positivos en las demás dimensiones y metadimensiones de la institución (administrativa, pedagógica-didáctica, cultura y política), y sobre todo, en las debilidades y problemáticas detectadas⁴, mejorando el clima institucional, estableciendo pautas de trabajo y de organización con otras instituciones.

De esta manera, en lo organizacional se prevé el aumento en la recaudación de fondos con la participación de la Cooperadora Escolar, lo cual repercutirá favorablemente en los recursos financieros para abordar las necesidades relacionadas con los recursos materiales de la institución, el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, la compra de insumos habituales necesarios (papelería, artículos de limpieza, etc.). Por otra

⁴“(…) falta de apoyo de los docentes, la ausencia de los padres, la pérdida de participaciones sociales y comunitarias… (….) a lo que se suma el problema central de las trayectorias escolares incompletas. A lo anterior, se anexan las necesidades impuestas por las sucesivas crisis económicas del país y por la pandemia”. (DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD OBJETO DE LA INTERVENCIÓN. p 9-10).

parte, estos aportes e iniciativas permitirán la eficacia y eficiencia⁵ comunicativa institucional, las cuales beneficiarán la práctica de la vida escolar democrática.

Mientras que en lo pedagógico-didáctico, con la ejecución del PI se podrán organizar actividades desde los espacios curriculares específicos de cada orientación (Turismo, Gestión y Administración, Agroambiente), involucrando al anexo de La Calera a partir del trabajo en equipo entre docentes, alumnos, exdocentes, exalumnos y representantes municipales. Con docentes específicos del área de TIC, diseñar publicidades en diferentes formatos para promocionar y difundir los diferentes eventos impulsados desde la institución, utilizando material impreso y digital con publicaciones en los medios de comunicación locales (periódicos, radios, canales de TV), en las comunidades virtuales y redes sociales. Asimismo, la dimensión se verá beneficiada con el acercamiento de los padres y tutores que estarán informados acerca de las trayectorias escolares de sus tutelados.

Con la implementación de este PI, se espera motivar a la comunidad educativa del IPEM N° 193 a la revisión y reformulación anual del PEI a través de una construcción colectiva y permanente, desde la dimensión comunitaria, para lograr los propósitos establecidos desde la propia identidad institucional.

⁵ Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1992). "Por eficiencia se entiende la aptitud para alcanzar los objetivos institucionales, es decir que la palabra alude a aquello que debe hacerse. (...) Eficiencia alude a las aptitudes para el uso de recursos, en función de alcanzar mejores resultados". (p133)

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIÓN

La planificación institucional es un proceso complejo que adquiere sentido a partir de las interacciones y la participación comprometida de los diferentes actores escolares, permitiendo el fortalecimiento de la identidad institucional. En la construcción de un proyecto integral abierto, flexible y participativo, desde la asesoría es imprescindible convocar al equipo de gestión, docentes, exdocentes, familias, alumnos, exalumnos, y organizaciones locales representativas.

En palabras de Ruth Harf⁶ (2017), el PEI es “un conjunto de borradores”, donde “se priorizan las necesidades y problemáticas a partir de acciones tomando en cuenta las realidades concretas, partiendo de un análisis situacional que mira la modalidad de funcionamiento de la institución”. Por lo que este PI puede ser ejecutado en cualquier institución educativa, partiendo de un diagnóstico porque el PEI es un instrumento para atender las necesidades particulares de cada organización.

La elaboración de este plan permitió a la asesoría el desarrollo de habilidades relacionadas con las TIC y superar el temor al uso de una gran variedad de herramientas disponibles en la Web 2.0, facilitando el diseño de actividades creativas, atractivas y motivadoras. La preparación de cada paso de esta intervención significó un reto constante en cuanto a búsqueda de información, investigación, análisis, reflexión y construcción de un plan efectivo e integral, involucrando a las familias y al entorno institucional.

Sin embargo, las limitaciones en la asesoría también se hicieron presentes en cuanto al conocimiento de la institución educativa seleccionada para intervenir, ya que no hubo contacto directo y permanente con la organización en si, el edificio, los actores

⁶ Licenciada y Profesora en Ciencias de la Comunicación (UBA), Licenciada en Psicología (UBA). Autora de varios libros. Asesora y capacitadora para la Fundación “Sociedades Complejas”. Docente universitaria de la UBA.

escolares, el contexto. Esto generó incertidumbre al momento de realizar una propuesta innovadora, resultó arriesgado pensar en soluciones con información desactualizada y desconocimiento de la realidad misma.

Para finalizar, retomando a Harf (2017), desde su experiencia asegura que en el proceso de implementación del PEI existe la posibilidad de que se presenten obstáculos o dificultades porque “es una práctica social, hay desafíos y situaciones a atender”. Por otra parte, plantea la necesidad de la presencia de ciertos elementos fundamentales para la construcción del PEI tales como un clima institucional colaborativo, compromiso de los actores escolares (“estén o no de acuerdo con todo”), compromiso del estado (nacional, provincial, municipal), recursos (económicos, materiales, humanos, otros) y organización del sistema.

Reconstruir la identidad institucional de una escuela a través de la actualización permanente del PEI mediante un planeamiento estratégico situacional, respondiendo a su contrato fundacional y a su oferta educativa es posible en cualquier contexto del territorio nacional y a nivel internacional como lo demuestran los antecedentes. Y lo es, además, partiendo desde diferentes líneas temáticas y dimensiones institucionales, según los desafíos que se presenten al momento de diseñar un Plan de Intervención.

REFERENCIAS

- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Ediciones Noveduc.
- Constitución de la Nación Argentina (1994). *Biblioteca Digital*. Consulta 2 de mayo de 2022. <http://www.bibliotecadigital.gob.ar/items/show/1716>.
- Constitución de la Provincia de Córdoba (2001). *Sistema Argentino de Información Jurídica (SAIJ)*. Consulta 2 de mayo de 2022.
- Córdoba, J. R. (2021). *Metodología participativa para actualizar y repensar el Proyecto Educativo Institucional* [TFG]. Repositorio de la Universidad Siglo 21 (UES21). Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/19507>
- Delors, J. (2001). *La educación encierra un tesoro*. Informe de la comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Compendio. Francia: Ediciones UNESCO.
- Easter Quintero, A. M. (2017). *Actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), por medio del refuerzo de la Identidad Institucional y la inclusión de la Planificación Curricular Institucional (PCI) de la Escuela de Educación Básica Particular Rainbow Playschool de la ciudad de Loja* [MAESTRÍA]. Repositorio institucional UTPL. Recuperado de <https://dspace.utpl.edu.ec/handle/20.500.11962/21201>
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su comprensión*. Buenos Aires: Troquel.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerro, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión*. Buenos Aires: Troquel.
- Grande, D. y Pemoff, J. (2002). *Innovación Educativa Institucional*. Buenos Aires, Argentina: Magisterio del Río de la Plata.
- Ley 24.195 de 1993. Ley Federal de Educación (LFE). 14 de Abril de 1993 (Argentina).

Ley 26.206 de 2006. Ley de Educación Nacional (LEN). 14 de Diciembre de 2006 (Argentina).

Ley 8.113 de 1991. Ley General de Educación de la provincia de Córdoba. 21 de Noviembre de 1991 (Argentina). Recuperado de http://www.bnm.me.gov.ar/redes_federales/snie/pais/cordoba/normativa/docs/cordoba.pdf

Ley 9.870 de 2010. Ley de Educación de la provincia de Córdoba. 15 de Diciembre de 2010 (Argentina). Recuperado de https://dges-cba.infod.edu.ar/sitio/upload/Ley_9870.pdf

Litwin, E. (2018). *El oficio de enseñar. Condiciones y contextos*. Buenos Aires: Paidós.

Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Fundación Altadir.

Pérez Porto, J. y Gardey, A. (2008/2013). Definición de: Definición de planeación educativa. Recuperado de <https://definicion.de/planeacioneducativa/>

Plan Estratégico Nacional (2016-2021). “Argentina Enseña y Aprende”. *Ministerio de Educación y Deportes de la Nación*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_estrategico_y_matriz_v9_0_0.pdf

Sand, A. D. (2021). *El PEI: Actualización y Comunicación*, [TFG]. Repositorio de la Universidad Siglo 21 (UES21). Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/21681>

Secretaría de Educación de la Provincia de Córdoba. (2014). Colección cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela (3). Recuperado de <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPECCBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO3.pdf>

Televisión Pública [Televisión Pública]. (23 de septiembre de 2017). *Proyecto Educativo Institucional - Caminos de tiza (1-2 de 4)* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=U0dx23oEZHA&t=75s>

Trujillo-Losada, M. F., Hurtado-Zúñiga, M. C., Pérez-Paredes, M. J. (Enero-Junio 2019). Fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones educativas oficiales del municipio de Santiago de Cali. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación (RIDI)*. 9(2). UPTC. 319-331. Recuperado de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/9177

UES21 (2019). S.F. M0. PI. IPEM 193. “José María Paz”. Lecciones 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14. Recuperado de <https://onedrive.live.com/?authkey=%21AIq1zNIy61C%2D7JI&cid=B17E6C5C6A574F2E&id=B17E6C5C6A574F2E%212879&parId=B17E6C5C6A574F2E%212872&o=OneUp>