



Universidad Abierta
Interamericana

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollo Educativo
Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas
Taller II: Trabajo Final

Tema: El diseño, ejecución y seguimiento del PEI en Escuelas Secundarias
del Partido de Necochea, Provincia de Buenos Aires

Alumno: López, Florencia Soledad
Sede: Localización Centro (UAI)
Ciudad autónoma de Bs. As.
Año: 2014

Resumen

En el presente trabajose estudiaron y analizaron las causas y condiciones que benefician u obstaculizan el diseño, ejecución y evaluación del PEI, en tres Instituciones Educativas Secundarias del partido de Necochea.

Para ello se realizó una comparación entre dos instituciones de gestión estatal creadas en el año 2005 y 2006, y una de gestión privada creada en el año 1962 Se aplicaron encuestas y entrevistas al personal docente y equipo directivo respectivamente, obteniendo como resultado que las mayores dificultades se presentan para realizar una evaluación del PEI se relacionan con la falta de tiempo y espacios para reunir al personal docente y la existencia de docentes que diariamente dictan clases en varias instituciones, denominados “docentes taxi”. Además se observó que no existen horas institucionales dedicadas al diseño, ejecución y seguimiento del PEI.

Por otra parte se reparó en la existencia de una relación de dependencia respecto al año de creación de las instituciones y la carencia o desactualización de PEI, pues aquellas instituciones creadas luego de la Ley Federal de Educación no cuentan con dicho instrumento, en cambio, aquella que sí transitó dicha política educativa se encuentra con el PEI desactualizado y en desuso.

Palabras clave: Gestión educativa- Proyecto Educativo Institucional – Escuela media – Gestión escolar.

Índice

Introducción

1. El Proyecto Educativo Institucional en la Escuela Secundaria.....	10
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 ¿Qué es el PEI?, ¿cuál es la normativa que lo enmarca?.....	10
1.3 ¿Por qué el PEI en las escuelas Secundarias?.....	12
2. Requisitos para la elaboración de un PEI operativo.....	14
2.1 Actores involucrados en el diseño, concreción y seguimiento del PEI...	15
3. Evaluación y seguimiento del PEI.....	17
4. Encuadre Metodológico.....	18
5. Análisis e interpretación de datos.....	19
5.1 Análisis de encuestas a docentes.....	19
5.2 Análisis de entrevistas a directivos.....	21
6 Conclusiones.....	23
7 Bibliografía citada.....	26
8 Bibliografía consultada.....	27
9 Anexo.....	30
9.1 Temas de indagación en la entrevista al equipo directivo.....	30
9.2 Modelo de encuesta a los docentes.....	31
9.3 Matrices de datos.....	32

Introducción

Actualmente la sociedad reclama a las instituciones educativas la formación de alumnos competentes tanto para el mundo del trabajo como para seguir estudios superiores y requieren, además, que dichas instituciones se comprometan con los resultados obtenidos. En respuesta a estas demandas se propone la metodología de trabajo con proyectos dónde el Proyecto Educativo Institucional es el marco en el cual se inscriben todos los demás proyectos específicos de cada institución.

¿Y por qué se propone como respuesta a las demandas de la sociedad el trabajo con proyectos? Porque como se sostiene en el documento de Programación Educativa, Subsecretaría. *Proyecto Educativo Institucional* (1996, p. 4):

- es una estrategia que tiene mucha fuerza para lograr cambios en la institución y en la relación de la misma con el contexto y el “afuera”.
- permite que cada institución asuma un papel protagónico como mediadora entre las grandes líneas políticas y la realidad concreta de cada lugar.
- cada institución puede a través de diferentes proyectos, elaborar las respuestas que necesita para abordar los problemas específicos de su contexto.
- al ser una elaboración colectiva y participativa permite que todos conozcan “hacia dónde vamos” y que cada uno vea cuál es su lugar en este proceso. Además las personas que generan propuestas de acción las sienten propias y no impuestas, lo que ayuda a garantizar aciertos en su implementación.
- permite que los alumnos se apropien más significativamente de los contenidos de aprendizaje.

El PEI es el marco que otorga sentido a los proyectos específicos que se encaran para transformar los diferentes procesos institucionales – organizativos, de gestión, curriculares, etc.-, evitando que se conviertan en acciones aisladas o superpuestas.

De esta manera el PEI se vuelve un documento imprescindible para toda Escuela Secundaria que quiera brindar una enseñanza de calidad y dar respuestas a las demandas de la sociedad actual, y así lo expresa José Cardona Andújar (1998, p. 44) cuando asevera que el PEI:

Debe entenderse, pues, en un sentido procesual (de búsqueda constante de la mejora), y, como se ha dicho, desde un quehacer colaborativo (como un inacabado intercambio de experiencias), y orientado hacia la solución de los problemas, de aquéllos que se generan en la práctica de ese currículo singular que cada institución toma y asume para sí. Esto último es importante, ya que cualquier establecimiento escolar debe caracterizarse por su sensibilidad hacia las necesidades personales, profesionales, socio-laborales y axiológicas de sus agentes y clientes

Según Andrés Padilla y Sonia (1997), el PEI de las escuelas secundarias es un instrumento que no puede dejarse de lado al hablar de calidad educativa y resulta de un interés significativo incursionar sobre las dificultades con las que se encuentran cotidianamente las instituciones, tanto de gestión estatal como privada, durante el proceso de construcción, implementación y evaluación del PEI.

En la actualidad hay numerosa bibliografía en la cual se establecen los parámetros para la elaboración e implementación del PEI, las ventajas y desventajas de concretarlo y de contar con el mismo en las instituciones educativas. Sin embargo, son escasas las que explicitan, desarrollan y dan respuesta a las dificultades reales con las que se encuentra un directivo a la hora de poner en marcha la elaboración del PEI de su institución. En primer lugar, existen razones que impiden reunir a la totalidad de los docentes (hecho que se maximiza en las escuelas secundarias por trabajar los profesores en diferentes días y horarios), y consultar a la comunidad educativa en general. En segundo lugar, al considerar el año de creación de las Escuelas Secundarias se observa que algunas cuentan con una identidad ya formada y que muchas veces es difícil cuestionarla. En este sentido, no es la intención de este trabajo desvalorizarla sino que las instituciones la expliciten para que permanezcan las fortalezas y se revean cuestiones del currículum oculto. Otras Escuelas

Secundarias, sin embargo, han sido creadas en el marco de la vigente Ley de Educación Nacional (2006) y si bien cuentan con una identidad ya formada es difícil para el equipo directivo elaborar los instrumentos necesarios para explicitarla y concretar el PEI. Por último, y no por ello menos importante, estas dificultades son una de las causas por las cuales aún hoy encontramos instituciones que carecen de PEI.

En síntesis, este trabajo estará centrado en problematizar las condiciones, es decir, poner en evidencia aquellas que se requieren para el diseño, ejecución y evaluación del PEI en las Instituciones Educativas Secundarias, propiciando la indagación en las condiciones que dificultan dicho proceso.

Es un estudio cualitativo en el cual se atenderá a la exploración bibliográfica y al trabajo de campo (encuestas y entrevistas) en diferentes instituciones educativas.

Estado de la cuestión

En cuanto a la elaboración del PEI y la aplicación del método, estrategias y técnicas para lograr una adecuada construcción y, posteriormente su implementación, son limitadas las investigaciones realizadas; sin embargo existen trabajos de investigación relacionados más con la evaluación de este documento de gestión en cuanto a su cumplimiento (es decir como producto antes que como proceso); ante ello, se asume que resulta necesario considerar las siguientes investigaciones:

Gonzales De Oliveira, Jimena y Navarro Carbajal, Francisco (2008) realizaron un estudio que tuvo como propósito determinar la situación actual de los PEI en cinco instituciones Educativas Primaria-Secundaria del Distrito de Nauta, Perú. A través del mismo se enfatiza que el PEI como herramienta de descentralización educativa, busca mayores márgenes de libertad de gestión en las instituciones educativas. Pero se concluye que en Perú, país sin tradición en la elaboración de Proyectos Institucionales y Curriculares, tanto los profesores como otros agentes en los planteles encontraron grandes dificultades para asumir ese reto. Así, la falta de entrenamiento en el manejo de criterios para la elaboración del PEI, desconocimiento de métodos, técnicas e instrumentos de recolección y sistematización de datos, como la incapacidad de transmitir a la comunidad educativa los alcances del PEI, ha llevado a que en la mayoría de las instituciones educativas se elabore el PEI sólo para cumplir.

Por otra parte Sandra Sanchez (2010, p.154) realiza su tesis tomando como objeto de estudio tres centros Básicos pilotos ubicados en el Departamento de Francisco Morazán, Honduras, los cuales sirvieron también como instituciones pilotos al Banco Interamericano de Desarrollo para la implementación del PEC (Proyecto Educativo del Centro, equivalente al término PEI). En dicho estudio describe el impacto que el PEC ha tenido en la gestión escolar de los diferentes centros, poniendo énfasis en los momentos de su construcción, ejecución, y participación de todos los actores que forman parte de la comunidad educativa, para conocer los resultados en los alcances y limitaciones obtenidos en la gestión escolar. Esta investigación la ha llevado a concluir que:

“El PEC es la nueva herramienta de gestión que se utiliza para re-pensar, re-formar, re-hacer, re-construir la escuela, transformándola en una institución inteligente capaz de solventar los problemas que surjan en las diferentes dimensiones de la vida escolar, para hacer eficiente el proceso enseñanza-aprendizaje”

José Miguel Castro Guillén (2007) realiza una investigación analizando los PEI de dieciséis centros educativos estatales de la ciudad de Guaranda en la Provincia Bolívar, Ecuador, y plantea que el desconocimiento del diseño y aplicación del Plan Educativo Institucional, ha provocado ineficiencia en la gestión integral de desempeño gerencial de dichos centros educativos. Expone además, que se debe hacer tomar conciencia a los actores institucionales no sólo sobre la importancia de la planificación educativa institucional y del PEI como instrumento de gestión, sino por sobre todas las cosas de remarcar los aspectos positivos de las políticas oficiales en la aplicación de una serie de herramientas, conceptos y métodos que constituyen el PEI.

Jaramillo Roldán, Rodrigo; Morales Duque, Luis Fernando y Zapata Gordon, Augusto (1999) realizaron un estudio en nueve instituciones educativas de Antioquía, Colombia, destinado a investigar sobre la participación de la comunidad educativa en la construcción y vivencia del PEI. A raíz de que muchas instituciones educativas dejan que el PEI sea construido por expertos o se copien textualmente de otras instituciones ignorando completamente a los integrantes de su comunidad educativa, postulan que el PEI no puede ser visto sólo como una alternativa administrativa que apunte hacia la buena marcha, orden y disciplina de las instituciones de educación, sino que debiera entenderse como una estrategia que busca contribuir a la formación integral del estudiante. Además observaron que en la mayoría de las instituciones se utiliza el voto, las reuniones y las asambleas con una actitud de cumplimiento o formalismo, más no como un mecanismo impulsor de propuestas y tomas de decisiones colectivas a través de un debate abierto; ya que las nociones que tienen de participación se corresponden con el campo de la educación tradicional, según criterios de colaboración de unas pocas personas. Concluyen que para mejorar la participación de la comunidad educativa en la construcción del PEI, se debe potenciar un cambio en las

relaciones de los docentes y de los directivos con los estudiantes y la comunidad.

Actualmente no se encuentran en grandes cantidades investigaciones que problematicen sobre el PEI en el nivel secundario. Así, lo que por un lado oscurece la temática, por otro lado abre amplias posibilidades de estudio.

1. El Proyecto Educativo Institucional en las Escuelas Secundarias

1.1 Antecedentes

En la década del '60, y a partir de los modelos de la administración industrial, se extendió a todas las organizaciones la idea del planeamiento. Guiándose por criterios de eficiencia, todo debía ser cuidadosamente planeado para lograr el mayor éxito posible con el ahorro de tiempo y esfuerzos.

En los medios educativos esto se aplicó indiscriminadamente, reduciéndose muchas veces a la formulación de largas listas de objetivos o de planificaciones excesivamente estandarizadas.

Así, la planificación perdió su sentido original de instrumento que fundamenta, orienta y organiza la práctica, para convertirse a menudo en una mera formalidad.

Entonces, comenzó a surgir en el ámbito escolar una nueva concepción de planeamiento, menos centrada en la producción de documentos o planes anuales, y más referida a un proceso de trabajo conjunto y de largo plazo con la inclusión de toda la escuela.

Así, el concepto de “proyecto” tiene la intención de resignificar el proceso de planificar.

1.2 ¿Qué es el PEI?, ¿cuál es la normativa que lo enmarca?

Distintos autores, desde diferentes perspectivas han trabajado sobre el concepto de PEI y elaboraron sus propias definiciones:

Silvia Kremenchutzky (1994, p.4) expresa: “un proyecto institucional es la articulación entre un problema que es necesario resolver y un camino posible para que sea resuelto. El PEI es una tarea que se construye, a la manera de un trabajo de autorreflexión colectiva que permite aumentar el conocimiento sobre las dificultades y posibilidades de la escuela”.

Por su parte el Ministerio de Educación de Chile (1992, p. 11) entiende que “un proyecto institucional es un plan de acciones centrado en torno a un conjunto de objetivos concretos y realistas, que toman en consideración los objetivos, las situaciones locales y las necesidades específicas de la escuela”.

Por otro lado Patricia Maddonni (1992, p. 9) enuncia: “un proyecto institucional implica una situación de aprendizaje colectiva donde se establece un diálogo constante y sistemático entre los diferentes actores de la institución, a través de sus conocimientos, y del análisis de sus prácticas, con el fin de lograr un cambio”

El PEI es un proceso de gestión explicitado en un documento en el que quedan plasmadas las reflexiones que la comunidad educativa de una escuela secundaria específica hace sobre la intencionalidad pedagógica de dicha institución, se explicitan en él principios y acuerdos que servirán para orientar coherentemente las decisiones y prácticas que los diferentes actores desarrollan en la institución. Para que el PEI de cada Escuela Secundaria adquiera relevancia debe ser generado a partir de un proceso de construcción colectiva

El PEI no es un documento que se realiza de una vez y para siempre, sino que es un proceso, pues requiere de decisiones que no se dan en forma acabada. Hay en él un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad institucional dado que se debe tener en cuenta que cada institución tiene su propia dinámica al momento de interactuar con el entorno y la realidad siempre cambiantes. Es por ello que el PEI debe ir evaluándose procesualmente para poder realizar los ajustes pertinentes.

La creación del PEI que debe realizar cada establecimiento educativo es prescriptiva y se encuentra explicitada de la siguiente forma en la Ley de Educación Nacional (2006):

“Artículo 123. – El Consejo Federal de Educación fijará las disposiciones necesarias para que las distintas jurisdicciones dispongan la organización de las instituciones educativas de acuerdo a los siguientes criterios generales, que se adecuarán a los niveles y modalidades:

a) 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.”

Debido a que el PEI es, básicamente, un proceso que tiene como propósito el cambio y representa el compromiso de todos los miembros involucrados en la escuela, su fin debe ser la transformación institucional en forma global ya que orienta e involucra la actividad de toda la escuela, fortalece el trabajo en equipo, unifica criterios de manera que los contenidos no se dan en forma parcializada y hay coherencia en las propuestas áulicas, incita a la participación de padres y otras instituciones en el quehacer educativo, o sea, propicia el trabajo en red, lo que hace a la calidad de la educación que dicha institución promueve.

1.3. ¿Por qué el PEI en las escuelas Secundarias?

Ya en su definición se puede percibir la importancia de dicho documento, pero es de destacar su influencia en la Escuela Secundaria dónde la cantidad de actores partícipes de la misma, es extensamente mayor que en otros niveles educativos obligatorios. La diferencia de actores respecto a los demás niveles se encuentra en el cuerpo docente, pues aquí se cuenta con un profesor por cada asignatura y a veces con diferentes profesores según los años. Además dependiendo de la cantidad de secciones que tenga la Escuela Secundaria se contará con Departamentos específicos de cada área.

La diversidad que se encuentra en las Escuelas Secundarias respecto al cuerpo docente hace que se vuelva imprescindible el contar con el PEI, pues de esta forma todos estarían trabajando de manera consensuada sobre la intencionalidad pedagógica. Consenso que se hace más necesario en aquellas instituciones que no cuentan con departamentos específicos ya que la existencia de éstos asegura que al menos se trabaje teniendo en cuenta los mismos criterios por áreas.

Además el trabajo en el PEI permite el fortalecimiento del trabajo en equipo, fomenta la discusión y el consenso lo que implica superar el aislamiento, el individualismo y la fragmentación que caracteriza por sobre todos los niveles a la Escuela Secundaria.

En síntesis, el contar con el PEI en las escuelas secundarias posibilita un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia dónde se dirige el

accionar de la institución educativa toda, con el fin de mejorar la calidad de la educación.

2.Requisitos para la elaboración de un PEI operativo

En Argentina, los organismos de conducción exigen la elaboración del PEI por medio de expresas normativas al respecto, lo que provoca que generalmente la elaboración del mismo comience por iniciativa del equipo directivo o de los docentes. Es por ello que la creación del PEI requiere el ejercicio de un definido liderazgo pedagógico por parte del equipo de conducción. Es responsabilidad del equipo directivo de una institución la creación de condiciones para el trabajo en equipo del cuerpo docente y, en general, de las estrategias que garanticen una educación de calidad.

Cuando una institución comienza a elaborar el PEI se inicia un proceso en el que probablemente haya que vencer resistencias pues se genera una situación que los actores involucrados en ella pueden llegar a vivenciarla con temor a lo desconocido, con desconfianza y sobre todo con la sensación de que va a ser una carga más, destinado sólo para ser presentado a quien corresponda. Para que PEI sea realmente operativo y no un simple documento formal de carácter burocrático son necesarios determinados requisitos:

- Elaborar los proyectos con tranquilidad, pues al confeccionar un proyecto es más importante el proceso de elaboración que el producto final. No es saludable que desde la institución se sientan presionados por plazos impuestos desde fuera o que no se estipularon después de una valoración acorde al contexto, es decir, teniendo en cuenta cada situación concreta y los recursos disponibles.
- Partir de la situación real en que se encuentra la institución, recuperando todo aquello que esté dando buenos resultados (fortalezas), pues se trata de elaborar un proyecto que plantee pequeñas metas a partir de lo que ya se tiene y no una propuesta de máxima perfección que será imposible poner en práctica.
- Promover metodologías de trabajo participativas donde cada uno tenga un papel y pueda contribuir en función de sus capacidades, motivación y formación. El grado en que cada persona se implique y asuma el proyecto está en función de su grado de implicación en los procesos de elaboración.

- Plantear la elaboración del PEI como una oportunidad para mejorar el conocimiento recíproco admitiendo como naturales las situaciones de conflicto inherentes a cualquier organización.
- Procurar que las personas que han de coordinar y dinamizar las tareas de elaboración y desarrollo sean estables en su cargo, es decir, que no cambie dicho personal regularmente.
- Solicitar continuamente los recursos que sean necesarios a la vez que se resguarda seriamente por que los disponibles (personas, tiempos, formación, etc.) se utilicen de manera adecuada.
- Por último y no por ello menos importante, se debe velar por generar un PEI reflexivo participativo integrador e ilusionante... si los actores del proceso son implicados de un comienzo los cambios e innovaciones son productos de todos y se conducen mejor, lo coercitivo y el control nunca es bueno en procesos sociales.

2.1 Actores involucrados en la elaboración, concreción y seguimiento del PEI

En acuerdo con el documento de Programación Educativa, Subsecretaría. *Proyecto Educativo Institucional*(1996) se puede alegar que es natural que el equipo directivo sea el que coordine la tarea de construcción del PEI, así como es natural que el profesor de música coordine un proyecto específico de su área. Este lugar específico de cada actor no implica la decisión unilateral ni excluyente de los demás. Tiene que ver con una distribución racional de tareas de acuerdo con las capacidades y el lugar relativo de cada actor dentro de la institución, es por ello que los actores responsables de la elaboración, concreción y seguimiento del PEI son todos aquellos que se encuentran involucrados directa o indirectamente en el proceso educativo:

- Docentes
- Alumnos
- Equipo directivo.
- Supervisores.
- Personal Auxiliar.

- Padres.
- Representantes de organizaciones de la sociedad civil: vecinos, empresarios, trabajadores, gremios, etc.
- Universidad.
- Otros, que a juicio de la institución, sean necesarios.

El grado de responsabilidad en cada una de las etapas tiene que ver con el rol que cada uno desempeña en el sistema y si entendemos además a la participación de cada uno de los actores como un elemento constitutivo desde el inicio del proceso de construcción del proyecto; no habría proyecto si no es participativo; ya que participar significa que cada uno de los miembros de la comunidad educativa opine, decida, ejecute y evalúe la gestión educativa.

3. Evaluación y seguimiento del PEI

Así como desde una perspectiva didáctica constructivista, se señala el error como fuente de aprendizaje, a nivel de un proyecto institucional el reconocimiento del error permite formular preguntas, aportar nuevas ideas y re-pensar situaciones. Es por ello que la evaluación y seguimiento se vuelve un aprendizaje institucional que involucra participativamente al equipo directivo, al cuerpo docente y a la comunidad. La evaluación del PEI no debe considerarse como el punto de llegada donde se reparten culpas, responsabilidades o faltas, sino que por el contrario, debe tenerse en cuenta como el punto de partida para iniciar la reflexión, la crítica y una nueva construcción.

La evaluación, si es realmente constructiva, permite crear un adecuado "clima institucional" pues promueve la discusión, el debate y pone en juego el conjunto de valores y actitudes de todos los miembros involucrados en su accionar. Evaluar no significa sólo una prueba de rendimiento. Evaluar es preguntar, buscar, recoger información de diferente tipo y nivel, contar con criterios de evaluación, valorar la práctica y generar estrategias de mejora.

Debido a que el PEI no es un documento que se realiza de una vez y para siempre sino que es un proceso pues requiere de decisiones que no se dan en forma acabada, su evaluación es permanente. Así, se subraya que la ejecución del PEI debe contar con acciones de seguimiento (monitoreo de las acciones, las metas y los indicadores) no sólo para verificar su cumplimiento, sino para identificar los logros conseguidos, los aprendizajes obtenidos, las dificultades encontradas, los ajustes o cambios requeridos y, fundamentalmente, cómo está logrando el PEI que los estudiantes accedan a una educación de calidad, que se demuestra desde la construcción de aprendizajes efectivos y significativos para continuar estudios superiores y/o insertarse en el mundo laboral.

No debe dejarse de lado que un PEI será válido si logra un cambio en la escuela a partir de la intervención, el aporte y el compromiso de todos sus miembros, construyendo y reconstruyendo sistemáticamente el camino elegido para dar solución a los problemas y conflictos que la realidad impone.

4. Encuadre metodológico

Problema:

¿Cuáles son las influencias, causas y condiciones que benefician u obstaculizan el diseño, ejecución y evaluación del PEI en las Instituciones Educativas Secundarias del partido de Necochea?

Objetivo general:

- Identificar las causas y condiciones que benefician u obstaculizan el diseño, ejecución, evaluación y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en las Instituciones Educativas Secundarias del partido de Necochea y el grado de influencia de las coordenadas político-institucionales en la creación del mismo.

Objetivos específicos:

- Relevar la existencia del PEI en tres escuelas Secundarias del partido de Necochea.
- Identificar el grado de influencia de las coordenadas político-institucionales de las Instituciones Secundarias en relación al proceso de construcción, implementación, evaluación y seguimiento del PEI
- Identificar las causas que obstaculizan el diseño, ejecución, evaluación y seguimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Tipo de investigación: Exploratoria cualitativa

Unidad de análisis: Directivos, docentes y PEI, de tres escuelas secundarias del partido de Necochea, entendiéndose que el tipo de muestra será por conveniencia.

Población: Docentes y equipo directivo de Escuelas Secundarias del partido de Necochea.

Tipo de muestra: No probabilística por conveniencia (accesibilidad).

Técnicas e instrumentos de recopilación de datos: Encuestas y Entrevistas.

5. Análisis e interpretación de datos

Para el análisis y posterior interpretación de los datos fue necesario construir las siguientes categorías: *coordenadas político-institucionales* y *condicionantes*. Estas tienen origen en el relevamiento de datos realizado a docentes y directivos a través de encuestas y entrevistas, respectivamente, y tuvieron como objetivo determinar las principales causas por las cuales las instituciones estudiadas carecen de PEI.

La primera categoría, *coordenadas político-institucionales*, aborda la institución desde sus coordenadas espaciotemporales y tiene en cuenta también la política educativa desarrollada en el momento en el cual ésta fue creada y su posterior actualidad. Es decir, en ella se considera el año de creación de la institución respecto de las políticas educativas vigentes en aquellos años y su relación con las políticas actuales que han influido en la existencia o no de PEI en la institución.

La categoría *condicionantes* hace referencia a aquellos obstáculos con los que se encuentra el cuerpo docente y directivo de una institución al momento del diseño, ejecución y seguimiento del PEI. Es decir, a través de ella se analizan las causas por las cuales las instituciones estudiadas carecen de PEI.

5.1. Análisis de encuestas a docentes

Categoría: *coordenadas político-institucionales*

Preguntas: ¿En qué año fue creada la institución?, ¿La institución cuenta con PEI?

En las respuestas obtenidas a las preguntas anteriormente citadas se manifiesta una relación de dependencia respecto al año de creación de las instituciones y la carencia o desactualización de PEI, pues aquellas instituciones creadas luego de la Ley Federal de Educación no cuentan con dicho instrumento, en cambio, aquella que sí transitó dicha política educativa se encuentra con el PEI desactualizado. (Ver tabla y gráfico N° 1 del Anexo).

La importancia del análisis de las coordenadas político-institucionales consiste en la ubicación de la institución respecto de las políticas educativas vigentes al momento de la elaboración del PEI. Así, se explicita que una de las

causas determinantes de la carencia de este documento responde al grado de relevancia que la política educativa manifiesta respecto de su confección o revisión.

En síntesis, se evidencia una contradicción entre los lineamientos centrales de la Ley de Educación Nacional y la legislación jurisdiccional, ya que, en principio se prescribe la realización del PEI pero los datos empíricos obtenidos en el presente trabajo dan cuenta de cierto grado de fragmentariedad entre los organismos de supervisión (encargados de ofrecer recursos, acompañar durante el proceso de elaboración y posterior revisión del PEI) y las políticas centrales.

Categoría: condicionantes

Pregunta: si la institución carece de PEI, ¿cuáles cree que son las causas?

De las respuestas obtenidas a la pregunta anterior se observó que la gran mayoría optaron por las causas "Falta de tiempo y espacios para reunir al personal docente" (41,67% de los docentes encuestados) y "Docentes taxi" (25% de los docentes encuestados). (Ver tabla y gráfico N° 2 del Anexo).

Como ya se mencionó en el apartado 1.3. en la Escuela Secundaria se cuenta con un profesor por cada asignatura y, a veces, con diferentes profesores según los años. Este dato evidencia que el sentido de pertenencia a la institución y el grado de compromiso para con ella que posee el personal docente es menor que en otros niveles educativos obligatorios pues está sujeto a trabajaren diferentes instituciones y no en todas posee la misma carga horaria, estabilidad laboral ni antigüedad. Debido a ello se dificulta la posibilidad de reunir a todo el personal en un determinado tiempo y espacio.

Pregunta: ¿La institución cuenta con departamentos por área?

La totalidad de los encuestados respondió que no cuentan con departamentos por área en las instituciones estudiadas, por lo cual se infiere que existe correlación con la respuesta a que la mayor causal de que no exista PEI en la institución sea la "falta de tiempo y espacios para reunir al personal docente". (Ver tabla y gráfico N° 3 del Anexo).

Pregunta: ¿De qué manera fue viabilizada la construcción del PEI?

El 54% de los docentes encuestados pertenecientes a la única institución que cuenta con el PEI (desactualizado), manifestó que la viabilización de la construcción del mismo se realizó a través de espacios con suspensión de clases (perfeccionamientos y reuniones docentes), mientras que un 23% expuso que “lo hacía el director y después lo revisábamos entre todos” lo cual demuestra el interés y compromiso de los docentes y directivos en la confección a la vez que evidencia la falta de tiempos y espacios para la realización conjunta. (Ver tabla y gráfico N° 4 del Anexo).

Pregunta: ¿Cómo se realiza el monitoreo y seguimiento del PEI?

Un 55% de los docentes encuestados pertenecientes a la única institución que cuenta con el PEI (desactualizado), manifestó que no se realiza el monitoreo y seguimiento del mismo, mientras que un 18% contestó “mediante reuniones de personal”, lo que corrobora la causa de la desactualización de este instrumento. Un 27% no sabe o no contesta, pero si se tiene en cuenta que la antigüedad de dichos actores es menor a un año, se podría aducir que la respuesta se debe al desconocimiento del PEI y a la carencia de espacios y tiempos para reunirse. (Ver tabla y gráfico N° 5 del Anexo).

5.2. Análisis de entrevistas a directores

Categoría: condicionantes

Respecto a la variable ‘Causas por las que la institución no cuenta con PEI’ dos de los directivos acordaron en que una de ellas era “la gran cantidad de tareas que recaen sobre los directivos” alegando uno que otra de las causas podría ser los “docentes taxi”; y otro que “no hay muchos profesores de la localidad que pertenezcan al cuerpo docente de la institución”, respectivamente.

El directivo que cuenta con el PEI desactualizado en la institución que dirige manifestó que dicho instrumento se comenzó a elaborar durante la gestión del director anterior, a raíz de la temática correspondiente a un perfeccionamiento docente. Además, expresó que no se lo considera en el

quehacer cotidiano de su institución porque no responde a las demandas actuales de la educación, aunque sí manifestó que es una cuestión relevante en su agenda para concretar reuniones que permitan su reformulación luego del receso invernal.

Se infiere por lo antes expuesto que la carencia y/o desactualización del PEI no es consecuencia directa de la falta de predisposición del equipo directivo, sino que hace referencia más bien a la imposibilidad de generar recursos temporoespaciales si se tiene en cuenta la gran cantidad de problemáticas cotidianas que deben afrontar.

6. Conclusiones

Al realizar la tabulación de las encuestas realizadas al cuerpo docente y el análisis de las entrevistas al equipo directivo se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Dos de las instituciones estudiadas no cuentan con el PEI elaborado, ni en proceso de elaboración. Las causas a las que mayormente se les atribuye esta situación, por parte del cuerpo docente, son la falta de tiempo y espacios para reunir al personal docente y la existencia de docentes que diariamente dictan clases en varios colegios: “docentes taxis”. Por su parte los equipos de conducción de dichas instituciones coinciden en alegar que las causas de la no existencia del PEI se deben a la gran cantidad de tareas que recaen sobre los directivos.
- En la institución que se elaboró el PEI, la directora y los docentes manifiestan que dicho instrumento se encuentra desactualizado y que no se ha realizado un monitoreo y seguimiento del mismo.

Si se relacionan los resultados antes mencionados con el año de creación de las instituciones y se realiza una lectura de la literatura correspondiente al PEI, se encuentran antecedentes que durante la vigencia de la Ley Federal de Educación se realizaban perfeccionamientos destinados específicamente a trabajar en la confección y seguimiento del mismo. Desde el año 2006 y siguientes se realizó un cambio de políticas educativas a nivel nacional y jurisdiccional: la Ley de Educación Nacional N° 26.206 y la Ley de Educación Provincial N° 13.688, respectivamente. Así, se capacitó a directivos y docentes en los lineamientos generales establecidos por las mencionadas leyes y los lineamientos específicos de cada área atendiendo a las particularidades de los Diseños Curriculares Provinciales, pero no se repitieron las jornadas de trabajo para la confección del PEI.

Sumado a ello, y ya en el devenir institucional particular, se ha observado que no existen horas institucionales dedicadas al diseño, ejecución y seguimiento del PEI. Por lo tanto, éste instrumento ha quedado pospuesto por directivos y docentes abocados a la resolución de problemáticas cotidianas que requieren soluciones inmediatas; no así por la falta de predisposición o desconocimiento de la importancia del mismo. Por todo lo antes expuesto, se

puede afirmar que las *coordinadas político-institucionales* nacionales, jurisdiccionales así como las del devenir institucional influyen en el proceso de creación del PEI de manera decisiva.

Respecto de las causas y condiciones (*condicionantes*) que obstaculizan el diseño, ejecución y evaluación del PEI en las Instituciones Educativas Secundarias del partido de Necochea, se deduce que el mayor condicionante es la falta de tiempos y espacios para reunir a todos los actores que intervienen en el proceso de cada una de estas instancias. Una posible solución para este condicionante podría pensarse desde el estudio y análisis de las Declaraciones Juradas de Horarios que el cuerpo docente (que concurre a cada institución) entrega al equipo directivo al comienzo del ciclo lectivo; a fin de encontrar el tiempo para reunir a los actores. Además, es imprescindible en estas instancias que el equipo directivo confeccione una agenda precisa sobre las temáticas a tratar en las reuniones con el personal y la comunidad a fin de optimizar el tiempo.

Por otra parte, en la actualidad se dispone de recursos tecnológicos que favorecen la comunicación y el trabajo conjunto de los docentes, como lo son el e-mail (para enviar, con antelación, la bibliografía a trabajar en las reuniones, material de apoyo, etc.) o las videoconferencias que se podrían llevar a cabo a través de Skype o redes sociales como Facebook.

Otra posibilidad es la presentación de un proyecto que puede llevar a cabo cualquier equipo directivo ante Dirección General de Escuelas para que sea garantizada la conformación de espacios y tiempos institucionales para el diseño, implementación y seguimiento de un Proyecto Educativo Institucional que responda a las demandas de la comunidad en la que está inserta la institución; para que sus alumnos egresen de la misma habiendo obtenido las competencias necesarias para lograr una inclusión real participativa tanto en su tránsito por la Secundaria como en cualquier ámbito de la sociedad.

En síntesis, el contar con el PEI en las escuelas secundarias posibilita un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia dónde se dirige el accionar de la institución educativa toda, con el fin de mejorar la calidad de la educación. Por el contrario, la carencia de PEI disminuye la calidad educativa, acrecienta aún más la falta de sentido de pertenencia y el grado de

compromiso del personal, fortalece el currículum oculto, el trabajo individual y de ello se retroalimenta esta situación convirtiéndose en un obstáculo instituido.

7. Bibliografía Citada

- Secretaría de Programación educativa. *Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: http://scholar.google.com.ar/scholar?q=proyecto+educativo+institucional&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=PSVIUobrMo7e8wThkYGgBw&ved=0CCsQgQMwAA. p. 4
- Cardona Andújar, J. (1998) *Aspectos sustantivos en la evaluación del proyecto curricular de la etapa*. Madrid, España: Facultad de Educación, UNED.
- Ministerio de Educación (2006) *Ley de Educación Nacional N° 26.206*, Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Educación (1993) *Ley Federal de Educación N° 24.195*, Buenos Aires, Argentina.
- Sánchez, Sandra (2010). El Proyecto Educativo del Centro. Recuperado el 07 de junio de 2014 en <http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&sqi=2&ved=0CEkQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.upnfm.edu.hn%2Fbibliod%2Fimages%2Fstories%2FTesis%2FSandra%2520Sanchez%2520Nueva.pdf&ei=A7aUU4vNG5TgoASph4HgDQ&usg=AFQjCNFtQ2SXk4mwfYRfthkqfr0bVcuO4w&bvm=bv.68445247,d.cWc>. p. 154
- Kremenchutzky, Silvia. (1994) *Gestión institucional*. Ministerio de Cultura y Educación, Buenos Aires. p. 4
- Ministerio de Educación, Chile. (1992). *Proyectos de Mejoramiento educativo*. Programa MECE, Santiago. p. 11
- Maddonni, Patricia. (1994). *Diseño, Seguimiento y Evaluación de Proyectos*. Dirección de Formación Continua. MCBA. p. 9
- Ministerio de Educación (2007) *Ley de Educación Provincial N° 13.688*, Buenos Aires, Argentina.

8. Bibliografía Consultada

- Aguerrondo, I. (2007). *Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa)*. Buenos Aires: UNESCO. IIEPE.
- Aguerrondo, I., Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992) *Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: TROQVEL Educación.
- Aguerrondo, I., Lugo, M. T., Pogré, P., Rossi, M. y Xifra, S. (2006) *La escuela del Futuro II. Cómo planifican las escuelas que innovan*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Educación Papers editores.
- Álvarez M. y Santos M. (1996) *Dirección de centros docentes. Gestión por proyectos*. Madrid España: Escuela Española.
- Aranda de Nardoni, María Luisa (2007) *Proyecto Institucional (PEI): un instrumento para alcanzar acuerdos*. Recuperado el 29 de noviembre de 2013 en <http://www.todosobremediacion.com.ar/sitio/index.php/articulos/colaboraciones/155-proyecto-institucional>
- Bardisa Ruiz, T. (1997) Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*. Número 15. Páginas 13-51
- Cardona Andújar, J. (1998) *Aspectos sustantivos en la evaluación del proyecto curricular de la etapa*. Madrid, España: Facultad de Educación, UNED.
- Castro Guillén, José Miguel. (2007). El Proyecto Educativo Institucional PEI Instrumento Científico Técnico para la Gerencia Educativa en el mejoramiento de la Gestión Integral recuperado el 07 de junio de 2014 en <http://hdl.handle.net/15001/46>
- Frigerio, G. y Poggi, M. (1996) *El análisis de la Institución Educativa. Hilos para tejer proyectos*. Buenos Aires, Argentina: Santillana.
- Gonzales De Oliveira, Gimena y Navarro Carbajal, Francisco. (2008). *Evaluación del proyecto educativo institucional de las instituciones educativas primaria-secundarias de la ciudad de Nauta*. Recuperado el 07 de Junio de 2014 en

<http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.salgadoanoni.cl%2Fwordpressjs%2Fwp-content%2Fuploads%2F2010%2F12%2Fevaluacion-del-proyecto-educativo-institucional-instituciones-educativas.doc&ei=A7aUU4vNG5TgoASph4HgDQ&usg=AFQjCNGfh0yexDFIA4yX8mKHPsGrgruNYQ&bvm=bv.68445247,d.cWc>
<http://www.todosobremediacion.com.ar/sitio/index.php/articulos/colaboraciones/155-proyecto-institucional> (última consulta: 29/09/13)

- Jaramillo Roldán, Rodrigo; Morales Duque, Luis Fernando y Zapata Gordon, Augusto (1999). Participación y construcción de los PEI en instituciones de educación básica en Antioquía. En *Revista de Educación y Pedagogía*. Vol. XVI. N° 38 p. 121-128
- Kremenchutzky, Silvia. (1994) *Gestión institucional*. Ministerio de Cultura y Educación, Buenos Aires. p. 4
- Lovazzano, M. y Rigamonti, C. (2006) *Unidad 3 Construir los planteamientos institucionales*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana
- Maddonni, Patricia. (1994). *Diseño, Seguimiento y Evaluación de Proyectos*. Dirección de Formación Continua. MCBA. p. 9
- Matus, C. (1997) *Los fundamentos de la planificación nacional. Un decálogo para la planificación*. En Ministerio de Cultura y Educación (1997); *Manual de estrategias e incorporación de la información de la evaluación*. Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Cultura y Educación (1996) *Condiciones básicas institucionales*. Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Educación (1993) *Ley Federal de Educación N° 24.195*, Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Educación (2006) *Ley de Educación Nacional N° 26.206*, Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Educación (2007) *Ley de Educación Provincial N° 13.688*, Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Educación, Chile. (1992). *Proyectos de Mejoramiento educativo*. Programa MECE, Santiago. p. 11

- Padilla, Andrés y Lavín Sonia (1997) *El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Construcción de Identidad : Guía metodológica para los centros educativos*. Santiago, Chile
- Rigamonti, M.C. (2006) *Herramientas para la construcción de la identidad*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Rigamonti, M.C. (2006) *Herramientas para el diagnóstico en el PGE*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Rigamonti, M.C. (2006) *Los Problemas. Algunas Ideas para su resolución*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Rigamonti, M.C. (2006) *Producción de Insumos para la Elaboración de Insumos Específicos*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Abierta Interamericana.
- Sánchez, Sandra (2010). El Proyecto Educativo del Centro. Recuperado el 07 de junio de 2014 en <http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&sqi=2&ved=0CEkQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.upnfm.edu.hn%2Fbibliod%2Fimages%2Fstories%2FTesis%2FSandra%2520Sanchez%2520Nueva.pdf&ei=A7aUU4vNG5TgoASph4HgDQ&usq=AFQjCNFtQ2SXk4mwfYRfthkqfr0bVcuO4w&bvm=bv.68445247,d.cWc>. p. 154
- Secretaría de Programación educativa (1996). *Proyecto Educativo Institucional*. recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: http://scholar.google.com.ar/scholar?q=proyecto+educativo+institucional&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ei=PSVIUobrMo7e8wThkYGgBw&ved=0CCsQgQMwAA.

9. Anexo

9.1 Temas de indagación en la entrevista al equipo directivo

1. Cargo y antigüedad en el mismo
2. Año de creación de la institución.
3. Presencia/ ausencia de departamentos por área.
4. Presencia/ ausencia de PEI la institución educativa
 - 4.1. Si hay ausencia de PEI indagar sobre las causas
 - 4.2. Si hay PEI indagar sobre:
 - 4.2.1 Actores que sugirieron la elaboración del mismo.
 - 4.2.2 Etapas en la construcción del PEI.
 - 4.2.3 Frecuencia/asistencia de los actores en el proceso de construcción del PEI.
 - 4.2.4 Participación de los alumnos, padres y comunidad en la construcción del PEI.
 - 4.2.5 Aportes que ofrece el PEI a la institución.
 - 4.2.6 Aplicación del PEI.
 - 4.2.7 Grado de satisfacción con el PEI de la Institución.
 - 4.2.8 Grado de coherencia entre las planificaciones áulicas y el PEI.
 - 4.2.9 Criterios, pautas y tiempos dedicados al monitoreo y seguimiento del PEI.
 - 4.2.10 Estrategias/mecanismos de comunicación para mantener informados a los participantes de los cronogramas y resultados del proceso de ejecución del PEI.
 - 4.2.11 Disponibilidad y accesibilidad al PEI.

9.2 Modelo de encuesta a los docentes

1. ¿Cuál es su antigüedad en la institución?

Menos de un año.

Tres años.

Un año.

Cuatro años

Dos años.

Cinco años o más

2. ¿En qué año fue creada la institución?

3. ¿La institución cuenta con departamentos por área?

4. ¿La institución cuenta con PEI?

4.1 Si la respuesta es negativa, ¿cuáles cree que son las causas?

Falta de tiempos y espacios para reunir al personal docente.

Cuerpo docente no comprometido con la institución.

Equipo directivo no comprometido con la institución.

“Clima institucional” inadecuado.

Docentes taxis.

Otras:

4.2 Si la respuesta es afirmativa:

4.2.1 ¿Qué actores sugirieron la elaboración del PEI?

4.2.2 ¿Cuándo se empezó a construir?

4.2.3 ¿De qué manera fue viabilizada la construcción del mismo?

4.2.4 ¿Considera que sus aportes han sido tomados en cuenta durante el proceso de construcción del PEI?

4.2.5 ¿Cuáles cree que son los beneficios que le aporta el PEI a su práctica docente?

4.2.6 ¿Cómo se realiza el monitoreo y seguimiento del mismo?

9.3. Matrices de datos

Tabla y gráfico N° 1:

Año de creación / existencia de PEI	Antes de la Ley Federal de Educación	Durante la Ley Federal de Educación	A comienzos de la Ley Nacional de Educación
Posee PEI	1	0	0
No posee PEI	0	0	2

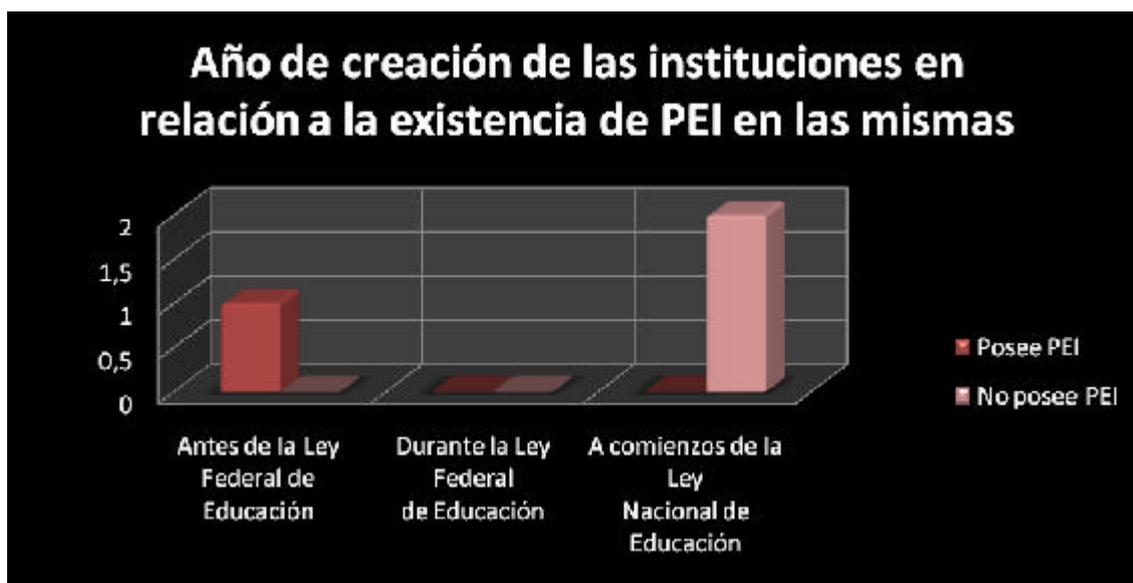


Tabla y gráfico N° 2:

Causas por las que la institución no cuenta con PEI	Frecuencia	Frecuencia Porcentual
Falta de tiempo y espacios para reunir al personal docente	15	41,67%
Cuerpo docente no comprometido con la institución	0	0,00%
Equipo directivo no comprometido con la institución	2	5,56%
Clima Institucional inadecuado	1	2,78%
Docentes taxis	9	25,00%
Alto porcentaje de docentes que no pertenecen a la localidad en que está inserta la institución	3	8,33%
No sabe /no contesta	1	2,78%



Tabla y gráfico N° 3

Relación entre variables		Existencia de departamentos	
		SI	NO
Existencia de PEI	SI	0	1
	NO	0	2



Tabla y gráfico N° 4

Construcción del PEI en las instituciones estudiadas	Frecuencia
Con la participación de todos	1
En perfeccionamientos docentes	4
No contesta	2
En reuniones docentes	3
Lo hacía el director y después lo revisábamos entre todos	3



Tabla y gráfico N° 5

Realización del monitoreo y seguimiento del PEI	Frecuencia
No sabe	2
No contesta	1
No se realiza	6
Mediante reuniones de personal	2

