

129-33
F04
371.13
1

Ministerio de Cultura y Educación de la Nación

Dirección Nacional de Gestión de Programas y Proyectos

Programa Nacional de Organización Pedagógica de la Formación Docente

PROYECTOS INSTITUCIONALES EN LOS IED:
EL DIAGNÓSTICO

Documento borrador de Circulación Interna
Versión 1.0 - 23 de Abril de 1996

ÍNDICE

INV	026 223
SIC	Foll 371.13
LID	1

1. Introducción.

2. Gestión Institucional.

3. El Proyecto Educativo Institucional.

- *Algunas precisiones terminológicas

- *Etapas

4. Etapa Diagnóstica

- *Fundamentos

- *Categorías de Análisis

5. Precisiones en torno a las Cabeceras Jurisdiccionales.

6. Bibliografía sugerida para consulta.

1. Introducción.

La Ley Federal de Educación destaca el lugar que le cabe a las Instituciones Educativas desde la perspectiva de su **descentralización** (entendiéndola como la posibilidad de delegación de la capacidad de **decisión** y cobro de niveles de autonomía crecientes), de la **responsabilidad por los resultados de su gestión**, y con facultades para definir su **propio Proyecto Educativo** asumiendo -entre otras funciones- la conducción y evaluación de los aspectos académicos, administrativos y financieros del mismo. Hablar de descentralización, como uno de los aspectos centrales de la reforma institucional implica, entonces, hablar de "...autonomía, sentido de proyecto, identidad institucional e iniciativa y capacidad de gestión radicadas dentro de los propios centros educativos".¹ La Ley de Educación Superior N° 24.521 destaca como responsabilidad de las jurisdicciones el tender a ampliar gradualmente el margen de autonomía de gestión de las instituciones respectivas, dentro de los lineamientos de la política educativa jurisdiccional y federal (art.15, inc.D). Esta perspectiva obliga a centrar la mirada en el interior de la institución desde su propia realidad, alimentando la instancia de reflexión, planteándose interrogantes y brindándose respuestas que puedan ir ajustándose a lo largo de un proceso permanente de discusión y análisis. En tal sentido, la intención que reviste este documento es la de proveer a las Cabeceras Jurisdiccionales y por su intermedio a los IFD de un marco referencial que contiene algunos componentes teóricos y otros de índole operativo, para la elaboración de un Proyecto Institucional que resulte válido no sólo en virtud de las exigencias externas sino valioso, fundamentalmente, en tanto herramienta para la transformación real y efectiva de la institución.

2. Gestión Institucional

Cuando se habla de gestión se alude a dirección, gobierno, capacidad de generar procesos de transformación. Esta visión de la gestión se asocia a la idea de participación colectiva por parte de los miembros de una organización en los procesos de decisión, diseño y evaluación de la acción que se construye, constituyendo un modelo que contenga y potencie las transformaciones necesarias (gestión integral). Estas acciones podemos agruparlas diferenciándolas en cuatro ámbitos de gestión:

***Pedagógico:** alude a la organización y funcionamiento de departamentos; equipos de ciclos, de nivel; al tratamiento de los objetivos, contenidos, metodologías, comunicación. En tal sentido el Documento Serie A-9 (RFFDC) puntualiza los criterios para la organización académica e institucional de los IFD, resaltando que debe asegurarse la existencia de departamentos y programas en la estructura de cada establecimiento vinculados tanto a los tres campos de la formación docente (general, especializado y de servicios), como a las diferentes instancias de la formación docente continua (formación de grado y perfeccionamiento y capacitación) y a las tareas de investigación y desarrollo.

¹ CEPAL/UNESCO, La Educación y el Conocimiento: ejes de la Transformación Productiva con Equidad, Santiago de Chile, 1991. Cap. III

***Institucional:** hace referencia a los niveles de participación; a la relación con otras asociaciones, instituciones, movimientos y al gobierno que adoptarán las instituciones, en un marco participativo, capaz de articular diferentes tareas y actores comprometidos en el proyecto institucional. (Documento Serie A-3 RFFDC).

***Administrativo:** refiere a la financiación y contabilidad; al mantenimiento de los edificios y espacios, debiendo atender en primera instancia a la realización de un relevamiento de la situación actual de los establecimientos que cada jurisdicción atiende.

***Humano y de servicios:** considera aquí las relaciones interpersonales: motivación, convivencia, comunicación, conflicto, los vínculos que los IFD deberán establecer con otras entidades de su zona de influencia y al establecimiento de mecanismos de cooperación interinstitucional y de recíproca asistencia técnica y financiera (ver "Ley de Educación Superior").

La gestión integral a la que aludíamos se constituye en instancia dinamizadora de la organización institucional en tanto su carácter multidimensional resulta en la precisión de elementos que serán estructurantes de dicha organización. Precizando términos, diremos que la gestión institucional requerirá, entonces, de la articulación de dos instancias: la *curricular* y la *organizacional* propiamente dicha.

Cuando hablamos de *Gestión Curricular*, aludimos especialmente a la responsabilidad que le cabe a la institución por la calidad de la oferta educativa que brinda. En este sentido, la misma se verá plasmada en el *Proyecto Curricular Institucional*, cuyo marco de referencia serán los Contenidos Básicos Comunes y el Diseño Curricular Jurisdiccional.

Cuando aludimos a *Gestión Organizacional*, referimos a las líneas directrices institucionales cuya concreción se enmarca en el *Proyecto Educativo Institucional*.

3. El Proyecto Educativo Institucional.

***Algunas precisiones terminológicas.**

Cuando hablamos de PEI estamos refiriendo, especialmente, al aspecto organizacional de la gestión institucional que enmarcará y dará sentido a la puesta en marcha de las acciones que la institución desarrolle a fin de alcanzar las metas propuestas en el mismo.

S. Antúñez² lo define como aquel instrumento para la gestión que va a precisar las *notas de identidad del centro*, formular los *objetivos que pretende* y expresar la *estructura organizativa* de la institución.

² ANTÚÑEZ, S., El Proyecto Educativo de Centro, Ed. GRAO, Barcelona, 1993.

Para Chávez³ el PEI apunta a la **identificación, explicación y transformación** de los procesos institucionales, entendiéndolo como construcción permanente del conjunto de actores que interactúan dentro de la institución y con la comunidad, en pos de la consecución de logros y resultados educativos. Será entonces:

Un proceso



- ⇒ **continuo, flexible y participativo**, que permite sistematizar, sustentar, optimizar y concretar la gestión institucional, a través de una real orientación, conducción y desempeño colectivo;
- ⇒ **abierto**, que respeta los tiempos requeridos por la institución para su construcción;
- ⇒ de la **comunidad educativa** en su totalidad y, por ende, **participativo**;
- ⇒ que debe **articularse** con los objetivos estratégicos de la educación nacional;
- ⇒ de creación y recreación de la **cultura institucional**;
- ⇒ tendiente a la **transformación**.

En el cual participan

Profesores
Estudiantes
Directivos de la institución
Personal administrativo

Entidades de la comunidad
Organizaciones de la sociedad civil
La universidad
Otros, que resulten necesarios

Por último, se puede definir al PEI como la “prefiguración de una situación futura, para dar satisfacción y solución a un conjunto determinado de necesidades y problemas concretos.”⁴ Nosotros diremos que no sólo la identificación de la necesidad o el problema nos pone en el camino de la elaboración del PEI: también, y fundamentalmente, el saberse como institución capaz de imprimirle, a través de un proyecto, un marco creativo en pos del mejoramiento de la calidad del servicio educativo que ofrece.

***Etapas.**

³ CINTERPLAN/OEA, Gestión para Instituciones Educativas: una propuesta para la construcción de Proyectos Educativos Institucionales con un enfoque estratégico y participativo, Caracas, Venezuela, 1995.

⁴ CRUZ VALVERDE, A., El sistema de planeación y el diagnóstico de la Educación Superior, Ed. Trillas, México, 1990.

Etapa Diagnóstica: se constituye en el punto de partida para la construcción del proyecto. En este aspecto nos detendremos para realizar un análisis más profundo en este documento, en virtud de ser esta la etapa que las Instituciones de Formación Docente están construyendo actualmente.

Diseño: si bien son variadas las terminologías y orientaciones en torno a las fases que abarca este punto, las precisaremos de la siguiente manera:

A. Definición de objetivos y metas: comprende la formulación de los objetivos institucionales propuestos y metas en el tiempo.

B. Delimitación de campos de acción: esta fase incluye la definición de las áreas y/o campos de actuación.

C. Identificación de recursos: la institución deberá tener en cuenta los recursos disponibles (humanos y materiales) y apoyos necesarios para fortalecer y viabilizar Proyecto Institucional.

D. Diseño de programas: esta fase se refiere a la elaboración de programas específicos y a su articulación interna a partir de la identificación y definición de los campos de acción e intervención.

E. Diseño de evaluación: refiere a la determinación de procedimientos e instrumentos para el seguimiento de cada programa que proveerá los insumos necesarios para la realización del monitoreo de las acciones implementados.

Ejecución: momento de la puesta en marcha del Proyecto que incluirá etapas de análisis y de monitoreo permanente de la acción.

Evaluación Global: es aquella que la institución realizará tomando como base la evaluación de programas y la evaluación parcial y que servirá de orientación para posteriores desarrollos.

4. Etapas Diagnóstica.

***Fundamentos**

El término *diagnóstico* significa distinguir, discernir, conocer. Supone diferenciar con claridad una cosa de la otra. El diagnóstico es, en primer lugar, un *ejercicio de diferenciación de los elementos de una determinada situación*⁵ (en sociología se ha acuñado el concepto de "*definición de la situación*"). Resulta necesario distinguir esta tarea entre su realización como un *acto espontáneo* o como una *actividad metódica*.

Como *acto espontáneo* resulta en una definición inmediata que apenas roza la superficie de las relaciones sociales. Ligado a estereotipos, creencias, imágenes, se trata de un enfoque parcial, de una explicación elemental de algo mucho más complejo, de un *pseudo-diagnóstico*.

Como *actividad metódica* se trata de la realización de una lectura no espontánea de la propia situación, lo que significa comprender lo que realmente sucede al realizar una reconstrucción histórica destinada a arrojar claridad sobre ese presente. Desde esta perspectiva, el diagnóstico es una lectura de determinada situación social: una lectura de sus *conexiones esenciales* desde una *perspectiva histórica*. En este sentido es más amplio, entonces, que la simple adquisición de información, ya que puede plantearse como un riquísimo proceso de aprendizaje que permitirá intercambiar visiones, detectar problemas compartidos, será *orientadora de la búsqueda de alternativas de solución* como así también *rescatará las acciones que se han constituido como fortalezas institucionales* y que abren perspectivas de incursión en nuevos campos de acción.

El diagnóstico, entonces, es una *construcción colectiva*, un proceso que conduce al replanteo de la gestión institucional y a ampliar la base de las decisiones en la medida que incorpora al mayor número de personas. En este sentido pueden distinguirse dos caminos en esta construcción:

- la realización del diagnóstico por un *grupo* al cual la institución encarga la tarea, siendo el resto de los integrantes colaboradores en la misma;
- o bien, *todos los integrantes* de la institución participan en su elaboración.

La claridad, precisión y pertinencia en la elaboración del diagnóstico serán básicos en tanto el mismo debe *articularse sustancialmente con el resto del Proyecto*: si el diagnóstico se constituye solamente en la cumplimentación de un requisito formal, el

⁵ PRIETO CASTILLO, Diagnóstico de comunicación, Ed. Ciespal, 1991.

resto del proyecto carecerá de validez al aislarse de las características y necesidades reales de la institución.

Se trata, entonces, de la realización de un trabajo reflexivo que incluirá una mirada analítica y global al mismo tiempo, tendiente fundamentalmente a enmarcar coherentemente las metas hacia las cuales los IFD tienden.

***Categorías de Análisis.**

A los efectos de proporcionar instrumentos concretos para la elaboración del diagnóstico en las IFD, centraremos la atención en los siguientes aspectos (teniendo en cuenta que pueden agregarse todos aquellos que las Cabeceras Jurisdiccionales y las instituciones consideren pertinentes):

A. Historia de la Institución.

B. Información Cuantitativa

C. Situación Académica

D. Institución y Comunidad

A. Historia de la Institución.

Se trata de la reconstrucción de información acerca de las etapas fundamentales por las que atravesó la institución desde su fundación hasta la actualidad. A tal fin se podrá tener en cuenta:

- * *cuándo se fundó;*
- * *origen de su nombre;*
- * *momentos de progreso, involución y/o estabilidad;*
- * *fortalezas y debilidades actuales, etc.*

A tal fin puede recurrirse a los documentos históricos de la institución; a la búsqueda de informantes claves (primeros graduados, profesores con mucha antigüedad en la institución, vecinos, etc.); entrevistas y encuestas a directivos, profesores administrativos, alumnos. Toda la información debe ser debidamente procesada de modo de poder extraer de la misma conclusiones válidas en torno a los aspectos más significativos de la historia institucional.

B. Información Cuantitativa.

Refiere a todos aquellos indicadores que brindan información sobre el sistema en relación a los alumnos, docentes y egresados, tal como lo expresa el inciso E del Documento Serie A-9 ("Red Federal de Formación Docente Continua"). Sugerimos para

este punto hacer uso de los datos volcados por la Institución en la Base de Datos Institucionales (BADIN 1). Aspectos a considerar:

- * *Evolución histórica de la matrícula de los últimos 5 años;*
- * *Evolución histórica de los índices de aprobación, retención y graduación de los últimos 5 años.*
- * *Estrategias implementadas por la Institución en torno a: aumento de índices de retención/aprobación y atención de las dificultades de la población .*
- * *Datos en relación a: cantidad de personal docente en tareas de Dirección y gestión, en tareas de apoyo (bibliotecario, asistente social, pedagógico, auxiliar de laboratorio, bedel, preceptor, etc.) y personal no docente (administrativo, mantenimiento, otros.)*
- * *Estudio de gastos institucionales: identificación de áreas conflictivas, análisis de grado de previsión y cumplimiento de programaciones presupuestarias, etc..*

Puede discriminarse por carreras, años, cursos y resumirse en indicadores finales que den cuenta del por qué de la situación actual y marquen tendencias.

C. Situación Académica.

Se destaca en la Ley de Educación Superior N° 24.521, el objetivo de incrementar y diversificar las oportunidades de *actualización, perfeccionamiento y reconversión* para los integrantes del sistema y sus egresados. El Documento Serie A-3 ("Red Federal de Formación Docente Continua") lo explicita en su artículo 19 inciso b. A tal fin se requiere la puntualización desde el Diagnóstico Institucional de aquellos aspectos que estarán directamente vinculados con la *función formadora* de la institución.

Podrán tenerse en cuenta los siguientes:

- * *Planta Orgánica Funcional* (recurrir a BADIN 1) haciendo hincapié en la titulación del personal directivo y docente del establecimiento;
- * *Producción científica y académica de los directivos y/o docentes:*

¿Han realizado publicaciones?. ¿En qué medios?
¿Quiénes participaron en su producción?
¿Qué contenidos se han abordado y con qué criterio se seleccionaron?
¿Qué alcance/respuesta han tenido?

Investigaciones realizadas: ¿quiénes las gestaron y a partir de qué necesidades y/o intereses?
¿Qué temáticas abordan ?
¿Qué impacto han tenido?

En ambos casos: ¿estableció la institución contacto con especialistas, otros IFD, Universidad en busca de aportes para estas producciones?
Resultados obtenidos del intercambio.

** Producción pedagógica y didáctica:*

De desarrollos curriculares.

De producción de textos y materiales para la enseñanza que hayan contribuido a un enriquecimiento de la tarea en el Nivel.

Acciones de intercambio y reformulación de propuestas para el mejoramiento de la calidad del servicio. ¿Con quién/quienes las realizaron? (Universidad, otros IFD, especialistas, etc.)

Resultados obtenidos con su implementación en situaciones concretas, etc..

** Capacitación docente en servicio:*

Acciones de capacitación realizadas en los últimos años.

Características de las mismas: ¿qué intereses y/o necesidades se detectaron para su selección?

¿Cuál fue el grado de participación de los docentes?

¿Pudo evaluarse el impacto de la capacitación en la situación de la práctica docente? ¿Qué variables se tuvieron en cuenta? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos? ¿Pudieron detectarse nuevas necesidades a partir de los mismos? ¿Cuáles?

¿Quiénes fueron los capacitadores? (especialistas de la institución, Universidad, otros)

Se recomienda que figuren y se analicen los instrumentos utilizados para el seguimiento y evaluación de estas acciones: buscar y analizar aportes que los profesores puedan brindar respecto de su propia experiencia; realizar encuestas a alumnos que permitan evaluar desde su óptica la acción pedagógica de la institución a fin de rastrear información en torno a los recursos materiales y metodológicos que se han implementado en los últimos años en la práctica docente; seleccionar producciones realizadas por los profesores y realizar un análisis documentario de las mismas, etc.. La información recogida puede ser organizada en cuadros, gráficos e incluir anexos con "muestras" significativas de material. Debe ser útil para arribar a conclusiones y vías posibles para nuevos emprendimientos, continuidad de la tarea, revisión y modificación de posturas en torno a la función formadora del IFD.

D. Institución y Comunidad.

Este punto refiere específicamente a la articulación externa de los Institutos de Formación Docente con otras organizaciones de la comunidad, en especial con aquellas vinculadas con el Nivel para el que forma. Son puntos de referencia los criterios G,H,I del Documento Serie A-9 ("Red Federal de Formación Docente Continua"). Algunos ítems válidos para analizar:

** ¿Qué tipo de vínculos se han establecido entre la institución y otras instituciones vinculadas co el/los niveles para los que forma?*

**¿Se ha realizado algún relevamiento de las necesidades, intereses y/o demandas en la comunidad a la que la institución atiende?*

¿A través de qué medios?

¿Cómo fueron evaluadas?

Respuestas que brindó la institución e impacto de las mismas.

**Actividades de extensión y Proyectos locales realizados.*

**Actividades de posgrado:*

Descripción: cursos, talleres, conferencias, etc.

Alcances.

Grado de demanda y asistencia.

¿Han servido para detectar nuevas necesidades?

**Inserción laboral de los egresados.*

¿Se ha realizado algún seguimiento?

¿Cuáles fueron los instrumentos utilizados?

Resultados obtenidos.

¿Han servido los resultados para replanteos, modificaciones, innovaciones en la calidad del servicio que la institución brinda?

Para este punto se puede recurrir a instituciones que tengan algún tipo de vinculación a través de producciones de la institución o ex-alumnos para obtener información que pueda ser de utilidad y/o relevar las instituciones de la zona de influencia a fin de determinar posibles futuras conexiones o intercambios.

En todos los casos, no se trata de responder simplemente por sí o no a estos interrogantes ni de tomarlos como única alternativa posible de abordaje del diagnóstico. **Sí deben poderse evaluar adecuadamente las informaciones recogidas y extraer conclusiones que puedan tomarse como base para la formulación del resto del Proyecto. El diagnóstico no puede ni debe quedar aislado del mismo.**

¿A quién se puede recurrir para pedir asistencia?

Los IFD pueden buscar asesoría en la Cabecera Jurisdiccional; recurrir a la Universidad; a los archivos institucionales; a instituciones con experiencia en la realización de proyectos; a bibliografía especializada. Este debe constituirse en un proceso dinámico en el cual la búsqueda de información y su análisis resulten elementos valiosos para futuras elaboraciones.

5. Precisiones en torno a las Cabeceras Jurisdiccionales.

Las acciones de las Cabeceras Jurisdiccionales para impulsar el proceso de realización del diagnóstico en los IFD podrán ser:

Brindar apoyatura bibliográfica (se incluyen algunas opciones de bibliografía recomendada)

Realizar jornadas y/o encuentros especiales para abordar temáticas generales o específicas que sean de interés o presenten especiales dificultades.

Acompañar a los IFD acercándose a las instituciones para chequear el proceso, resolver dificultades, atender a necesidades puntuales.

Recurrir a los Asistentes Técnicos Regionales de la Cabecera Nacional a fin de aclarar dudas o ampliar información general o puntual que les sean requeridos por los IFD.

6. Bibliografía sugerida para consulta

*RFFDC, Base de Datos Institucionales. Institutos de Formación Docente (BADIN 1), Manual de Operaciones, versión 1.0, Mayo 1995.

*MCyEN, Documento Serie A-3, Alternativas para la Formación, el Perfeccionamiento y la Capacitación Docente.

*RFFDC, Documento Serie A-9.

*MCyEN, "Acreditación de los Institutos de Formación Docente", versión 5.1, Marzo, 1996.

*Ley de Educación Superior N° 24.521.

*ANTÚNEZ, S., El Proyecto Educativo de Centro, Ed. GRAO, Barcelona, 1993.

*CRUZ VALVERDE, A., El sistema de planeación y el diagnóstico de la Educación Superior, Ed. Trillas, México, 1990.

*CINTERPLAN-OEA, Gestión para Instituciones Educativas: una propuesta para la construcción de Proyectos Educativos Institucionales con un enfoque estratégico y participativo, Módulo VII, Caracas, Venezuela, 1995.

*CEPAL/UNESCO, La Educación y el Conocimiento: ejes de la Transformación Productiva con Equidad, Santiago de Chile, 1991.

*SANTOS GUERRA, M.A., Hacer visible lo cotidiano, Ed. AKAL, Madrid, España, 1993.

*PRIETO CASTILLO, Diagnóstico de comunicación, Ed. CIESPAL, 1991.

*GONZAGA MOTA, L., Planificación de la Comunicación en Proyectos Participativos, Ed. CIESPAL.

*P.M.E., Módulo "Diagnóstico: las fortalezas y debilidades de nuestra escuela", MECE, Rep. de Chile, 1994.