

## El planeamiento dinámico y la gestión de la participación en la escuela secundaria



**Zoe Marlene ALEMÁN**  
**Fernanda Estefanía CONDORÍ**  
**Ismael Antonio VILTE**

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, UNJu  
iavilte@yahoo.com



## El planeamiento dinámico y la gestión de la participación en la escuela secundaria

**Zoe Marlene ALEMÁN**  
**Fernanda Estefanía CONDORÍ**  
**Ismael Antonio VILTE**

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, UNJu  
iavilte@yahoo.com

Fecha de recepción: 04.03.2022

Fecha de aceptación: 03.06.2022

### Resumen

En el marco del planeamiento de la educación, según Aguerrondo, encontramos al planeamiento dinámico (Zoppi, 1992). A diferencia de otros, denominados normativo y estratégico situacional, aquel nos ofrece nuevas perspectivas de trabajo en el contexto institucional. Se propone formas alternativas para pensar y operar verdaderos cambios a niveles micro, tal como señala Zoppi, al planeamiento dinámico le interesa especialmente, la urgente necesidad de la transformación cualitativa de la educación. Junto a ello, toda actividad puede convertirse en un hecho válido y significativo para el desarrollo social donde su característica no estriba en producir decisiones, sino en generar procesos decisorios (Zoppi, 1992).

La importancia de este énfasis radica entonces en que se busca, dentro de ese proceso de transformación, que sean los mismos actores los protagonistas. Esto es, alentando la actitud crítica e investigativa que es posible de hallar y promover en los actores institucionales. La autora enfatiza entonces dos características como la participación y la investigación. La primera, genera innovaciones cuando se estimula, desarrolla y orienta esa energía en el marco de una práctica social y de evaluación participativa, es decir, un verdadero ejercicio de democracia.

Ahora bien, en el marco de nuestra investigación denominada "Docentes y gestión de prácticas participativas de los adolescentes, en la escuela secundaria", nos permitimos indagar esos aspectos. Es decir, para conocer la posición de planeamiento que asumen los docentes de una escuela secundaria de gestión estatal, de San Salvador de Jujuy, frente a las leyes de Educación Nacional Nº 26.206 y de Promoción de la Convivencia y abordaje de la conflictividad social Nº 26.892.

**Palabras Clave:** planeamiento dinámico, participación, escuela secundaria

**Cita sugerida:** Alemán, Z. M., Condorí, F. E. y Vilte, I. A. (2022). El planeamiento dinámico y la gestión de la participación en la escuela secundaria. *Investigaciones, Ensayos y Experiencias*, V (5), 230-237. <https://ies7-juj.infed.edu.ar/sitio/publicaciones/>

## Introducción

La provincia de Jujuy, en el marco de las reformas para el Nivel Secundario en todas sus formas, se llevan adelante específicamente desde el año 2018 y tal proceso es denominado transformación de la educación secundaria. Para ello, se han implementado una serie lineamientos y disposiciones que han permitido atravesar una organización de tal nivel hacia otro que se proyecta para el 2030. En tal sentido, desde la Ley de Educación Nacional N° 26.206 (sancionada el año 2006) y la Ley de Educación de la Provincia N° 5.807 (sancionada en el año 2013) se prevén tales reformas que impactan en la vida institucional tanto desde aquellas disposiciones políticas educacionales como otras de orden social sanitaria como las que atravesamos mundialmente.

Interesa en este trabajo, por una parte, precisar el marco político de tales disposiciones, resoluciones y cambios de nivel ministerial que orientan las formas de la planificación institucional; por otra parte, analizar desde la perspectiva teórica de Planeamiento de la Educación (Zoppi, 1992) qué supuestos subyacen en dichos procesos y particularmente el denominado Planeamiento Dinámico. Este último, a diferencia del "normativo" y del "estratégico situacional", ofrece categorías de análisis apropiadas para el contexto institucional. En tal sentido, nos ofrece formas alternativas para pensar y operar verdaderos cambios a niveles micro, afirma Ana Zoppi (2008) que al planeamiento dinámico le interesa, especialmente, la urgente necesidad de la transformación cualitativa de la educación.

Cabe precisar que un mediador entre las políticas educativas ministeriales y sus diversas manifestaciones es lo que se conoce como Proyecto Educativo Institucional (P.E.I). Tal instrumento es en principio un organizador de la institución y aporta rasgos o características que la definen. Creemos que su existencia como desarrollo a nivel institucional puede validar, orientar y dar significados a la vida de todos los actores institucionales. Nos preguntamos, ¿es posible desde un planeamiento dinámico en la institución una forma de gestión de la participación sustentada en procesos decisorios? En el marco de la investigación denominada "Docentes y gestión de prácticas participativas de los adolescentes, en la escuela secundaria", nos permitimos indagar sobre esos aspectos.

### La transformación de la escuela secundaria

En el año 2006 se sanciona la Ley 26.206 de Educación Nacional que establece la recuperación de la educación secundaria como nivel y determina en su artículo 32 una serie de propuestas que, en líneas generales, es difícil no compartir: la revisión de la estructura curricular del nivel, la generación de alternativas de acompañamiento de la trayectoria escolar de los sujetos de la educación secundaria, la concentración institucional de las horas cátedra o los cargos de los/as profesores/as, la creación de espacios extracurriculares, entre otras propuestas.

En el año 2013 la Legislatura de Jujuy sanciona la Ley N° 5807 "Ley de educación de la Provincia" y desde el año 2017, y por medio del Ministerio de Educación, se comienza a implementar el "Plan de Transformación Educativa", en consonancia con la Ley de Educación Nacional, donde se aprueban y despliegan una serie de resoluciones y ordenamientos. Entre ellos se encuentran: Orientaciones para la reubicación de los docentes en 3er año del Ciclo Orientado – 2020; lineamientos curriculares para el ciclo básico de instituciones educativas de Educación Secundaria común, de gestión estatal y gestión privada, y saberes prioritarios de primer año; nuevo procedimiento de coberturas de horas cátedras en escuelas de educación secundaria; organización del nivel de Educación Secundaria por ciclos; marco para el proceso de transformación gradual y progresivo de las estructuras curriculares, entre otras.

Como se observa, un nuevo marco político legal educativo que impacta directamente en la vida cotidiana de las instituciones de nivel secundario, las cuales pasan a verse transformadas en su identidad institucional. Dentro de este contexto de planeamiento que parte de lo gubernamental y se introduce en cambios estructurales en todo el nivel, nos interesa indagar los impactos en la planificación institucional respecto a la gestión de la participación que se propicia y los mecanismos que se ponen en marcha, atendiendo a esos nuevos lineamientos jurisdiccionales.

Tales modificaciones, desde ese año 2018 a la fecha, han sido completamente implementados y en el año 2020 fuertemente sacudidos por la pandemia mundial por COVID-19 que se atraviesa. Respecto a los cambios o transformaciones que devienen de políticas nacionales y provinciales nos preocupa cómo se plasmaron en la institución respecto a los modelos de planeamiento. Nos propone Ana Zoppi (1992) que, si estamos frente a transformaciones, es necesario propiciar una planificación que busque que sean los mismos actores institucionales los protagonistas. Esto es, alentando la actitud crítica e investigativa que es posible de hallar y promover en los actores institucionales, la participación y la investigación, como un ejercicio de democracia y producción de conocimiento.

### **El Planeamiento Dinámico**

El planeamiento de la educación, en sí mismo, ha sido constituido como el portavoz racionalizante de los ideales que fueron configurándose y asumiendo como contenidos centrales de los proyectos políticos educativos. Así, se puede presentar al planeamiento como una herramienta de trabajo en el mundo cotidiano de la escuela (Zoppi, 2008).

En este marco, y recuperando los aportes de Zoppi (2008), se considera que el planeamiento de la educación es un recurso ideológico-político y técnico que a nivel macro-estructural actúa como portavoz racionalizante de los ideales que cada proyecto político-educativo dominante busca imponer en el sistema. A nivel de los establecimientos educacionales, actúa como organizador legitimante de las prácticas socio-educativas, tanto instituidas como emergentes. Y a nivel de las prácticas de enseñanza propias del oficio docente, actúa como formato pedagógico del currículum.

A nivel de los establecimientos escolares, la práctica de planeamiento se vincula con la gestión en su relación con la dinámica institucional y a los procesos que involucra la construcción desde lo socio-institucional, de proyectos educativos.

En este dimensionamiento en particular nos referiremos al planeamiento dinámico a nivel institucional. Como aporta Zoppi (2008), sería importante considerar que si el planeamiento es educativo, ¿qué nos está transmitiendo? Analizar esto implica reconocer que las prácticas de planeamiento son prácticas de significación, es decir, que instalan formas de comprender y actuar en el mundo social y formas de participación.

El Planeamiento Dinámico se constituye como un enfoque de base crítica, que ha sido desarrollado en el campo social a partir de los años ochenta, con el auge del movimiento de desarrollo de la comunidad y en el campo educativo en áreas vinculadas a la educación no formal, las reformas e innovaciones curriculares gestadas en los movimientos de regionalización del currículum y en las experiencias de alfabetización y educación popular desarrolladas por Freire en Brasil.

Según Argüello (2008), a nivel contextual de la Provincia de Jujuy, en el año 1992 se realizaron las Jornadas Regionales de planeamiento educativo, organizadas por la Carrera de Ciencias de la Educación. Allí, ante la necesidad de superar los límites que demarcaba el paradigma racionalista propio del planeamiento normativo, estratégico o situacional, Ana Zoppi desarrolla su propuesta de Planeamiento Dinámico que responde a un anclaje epistemológico diferente a los otros modelos de planeamiento.

Para la autora, a este enfoque de planeamiento le interesa la urgente necesidad de la transformación cualitativa de la educación, en aras de recuperar la especificidad del hecho educativo, como principales rasgos.

Según Argüello (2008), esta forma de planeamiento solo puede desarrollarse en un contexto democrático signado por principios de libertad, tolerancia, justicia, búsqueda de la verdad y respeto mutuo. Para la autora la razón humana se emancipa de la fuerza de la tradición, de las deformaciones ideológicas y de las amenazas de un sistema de dominación.

Por su parte, Zoppi (2008) establece que la posibilidad del desarrollo del Planeamiento Dinámico dependerá de mecanismos diversos que se basen en la participación y la investigación. Así la planificación

se convertirá en un proceso de transformación social, en el que el sujeto juegue un papel activo, y el planificador necesariamente tiene que ser un educador inserto en el proceso educativo.

Este enfoque apuesta a que la planificación se desarrolle en y para un proceso educativo, cuyas variables, elementos y procesos hacen de la planificación educativa una planificación de procesos. Tomando a la participación como principal referente que genera innovaciones y orienta al sujeto en el marco de una práctica generalizada de planificación y evaluación participativa para el ejercicio de la democracia.

### **El Proyecto Educativo Institucional y la participación**

Las referencias bibliográficas sobre el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) -su sentido, elaboración y funcionamiento- nos llevan a situarlo con la política educativa de los años noventa en adelante. En relación a sus supuestos y características que lo dejaron instalado en el discurso y práctica institucional encontramos diversas críticas, sobre las cuales no profundizamos en este trabajo.

Sí nos interesa relacionar al P.E.I. con el Planeamiento Dinámico y con “otro modo” de trabajar en la gestión de la escuela secundaria que trata de transformarse. Lavín (2000) señala que el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

Para la construcción del mismo y aspirar a lograr los cambios y transformaciones deseadas, se debe identificar, planear y ejecutar con la participación de todos los actores de las instituciones educativas, ya que los procesos están orientados al fortalecimiento de los programas educativos a partir de la autonomía institucional en el marco de las políticas educativas públicas que enriquecen las posibilidades de la educación en contextos dados (Chasiluisa Lara y Guañuna Andrade, 2017).

Como señala Zoppi, bajo este paradigma una de las características a tener en cuenta es la participación como elemento clave para su consecución. La participación en un sentido más profundo del que solemos entenderla, conlleva en sí misma un alto grado de complejidad para su comprensión en el contexto, por ejemplo, de la elaboración y ejecución del P.E.I. Debemos entender que la participación, entonces, no puede ser abordada como una mera actividad en donde algunos miembros o sectores interactúan. Las interrelaciones humanas en el sentido que pretendemos proponer, es decir de participación, refiere más a actitudes de compromiso moral e ideológico acerca de aspectos que atañen a un conjunto de personas, de una institución. Es decir, superar la idea de que el solo hecho de estar reunidos y compartir algunas ideas u opiniones, por ejemplo en reuniones institucionales, “significa un alto grado de participación”.

Entendemos entonces que la participación, en este caso, debe considerarse como otro desafío en el contexto del P.E.I. La participación, según Sirvent (1984), supone un camino difícil como proceso de aprendizaje de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que modifique los modelos de relación humana internalizadas en años de autoritarismo. Cuando hablamos de participación no podemos sostener que deba “obligarse” a todos a participar y que cuando todos “participan” (asistir a reuniones) esto signifique un “éxito” de cualquier planificación. Más allá de una simplificada idea que pueda tenerse acerca de la participación, la misma en la práctica se torna a veces como un mismo obstáculo. Adherimos a Contreras (1990) y junto él podemos decir que cuando optamos por una planificación de lo local, lo concreto, optamos necesariamente también por una forma de participación más democrática, en lo local tenemos problemas concretos comunes, donde se pueden realizar actividades conjuntas alrededor de intereses compartidos.

Es así que hablar de participación y las posibilidades de sus condiciones, nos remite a decir que no es tarea sencilla. Como señala Contreras (1990), las mayores resistencias, dificultades y problemas de la participación están en la práctica, en los momentos en que se vive y ejercita la participación. Estas dificultades de la participación se dan en la práctica misma, sin embargo, es allí donde también se pueden superarlas. Debemos apuntar que la participación, más que ser una realidad concreta es otro desafío, es una construcción que permanentemente debe apuntalarse.

Participar es una conquista a la que se accede solamente por medio de una apropiación como ejercicio de la misma participación. Continúa Contreras y sostiene que cuando enfatizamos lo participativo, queremos destacar también que no solo importan los resultados sino la manera en que se lleguen a ellos, el camino elegido donde necesariamente debe existir una participación real.

Debemos atender el problema de la participación, ya no solo como algo meramente condicionado por las estructuras jerárquicas u autoritarias. Es decir, debemos mirar, como acota Sirvent (1984), que las dificultades y barreras provenientes de la internalización de las estructuras del sistema por parte de los individuos que ocupan las posiciones de dependencia y subordinación en las instituciones y clases sociales.

Sirvent (1984) hace la distinción conceptual entre participación real y participación simbólica, donde la primera ocurre cuando los miembros de una institución o grupo a través de sus acciones ejercen poder en todos los procesos de la vida institucional: a) en la toma de decisiones en diferentes niveles, tanto en la política general de la institución como en la determinación de metas, estrategias y alternativas específicas de acción, b) en la implementación de las decisiones, c) en la evaluación permanente del funcionamiento institucional. Luego, continúa la autora afirmando que la participación simbólica asume dos connotaciones: una, el referirse a acciones a través de las cuales no se ejerce, o se ejerce en grado mínimo una influencia a nivel de la política y del funcionamiento institucional; y otra, el generar en los individuos y grupos comprometidos la ilusión de ejercer un poder inexistente.

En este sentido debemos observar a la escuela como espacio de poder, como un campo atravesado por conflictos y relaciones de poder, a la vez que un ámbito en el que se producen ideologías en forma de subjetividades; se construyen identidades (Apple, 1997). Debe mirarse la vida interna de la Institución como también condicionante de los espacios de participación. La participación a su vez depende también de algunas condiciones que la posibiliten, lo que llama Sirvent como “mecanismos generados” para asegurar la participación.

Son pocos frecuentes los mecanismos de participación que posibilitan una expresión responsable, reflexiva y creativa por parte de la mayoría de los individuos y grupos comprometidos. Es por eso que debemos alertar que aún persiste la idea de que solo “algunos” en algunas áreas o ámbitos de la vida institucional pueden tomar “decisiones” y “otros” “participar” en la fase de implementación de un proyecto, por ejemplo. Es decir, no se permite “la participación de todos en las etapas decisivas de determinación de objetivos, decisión de estrategias y de evaluación.

Debemos tomar a la participación como un derecho indiscutible e indelegable de las personas que deben ser partícipes de las decisiones que afectan a su vida en la institución y no como una concesión que el poder constituido otorga. Es decir, comenzar ese proceso donde desmitifiquemos la idea de que algunos “expertos” planifican a nombre de todos, donde los mismos se erigen como concededores de las necesidades de una institución y sus miembros. Por el contrario, ofrecer espacios de verdadera participación es apostar a que los mismos sujetos para los que se planifica sean los planificadores de su proyecto. La participación ofrece la oportunidad de una creación y consolidación de una consciencia de pertenencia y de “derechos” propios para auto- gestionar sus propios objetivos. En definitiva, la participación debe abrir ese espacio donde todos puedan sentir y apropiarse de aquello que construyen y se relacione con lo que a ellos les acontece y significa, y no una mera “burocracia” para el Estado.

## Conclusiones

Se ha intentado ahondar una perspectiva de planificación a nivel institucional que va más allá de un mero formalismo que puede ser un documento elaborado. El contexto escolar del nivel secundario, sus actores y posibilidades como espacio público ameritan pensar y avanzar en nuevas formas de hacer la escuela.

Como se ha analizado, hablar, pensar y construir un proyecto institucional implica eso, la presencia de lo institucional. Es decir, una mirada singular que se expresa en la participación desde el paradigma

dinámico. Un abordaje global y diverso de las prácticas participativas que asuma el reto de incorporar a los estudiantes, sin dudas tampoco es un camino sencillo, pero seguramente es algo prometedor. Una escuela participativa no solo implica “escuchar” sino que implica reconocer todo ese bagaje experiencial de las diferentes generaciones que la habitan.

Finalmente, esperamos que este primer paso, que fue encuadrar una perspectiva que abre formas y espacios para todos los miembros, nos permita analizar, comprender y trabajar nuevas formas de gestión en las escuelas que incluya aquellos temas o asuntos de la institucional que configuran la cultura propia de una institución.

**Referencias**

- Apple, M. (1997). *Teoría crítica y educación*. Miño y Dávila.
- Argüello, B. S. (2008). *Sentidos y funciones de la planificación en el desarrollo de políticas Educativas*. Trabajo final de la Especialización en Gestión y Planificación de Programas y Políticas Sociales. Facultad de Humanidades, UNSa.
- Chasiluisa Lara, I. y Guañuna Andrade, L. (2017). La Gerencia Educativa frente a la construcción del Proyecto Educativo Institucional. *Retos de la Ciencia*, 1(2), 161-166.
- Contreras, B. E. (1990). *Planificación comunitaria: un semi-manual de introducción a la planificación comunitaria*. (Volumen 6, Manuales didácticos CIESPAL). Editorial Quipus.
- Lavín, H. S. (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Editorial PIIE/LOM.
- Sirvent, M. (1984). Estilos participativos, ¿Sueños o realidades? *Revista Argentina de Educación*, III(5). Asociación de Graduados en Ciencias de la Educación.
- Zoppi, A. M. (1992). El Currículum y su contextualización en diferentes paradigmas de planeamiento de la educación; ACTAS Nro.1; UNJu.
- Zoppi, A.M. (2008). *El planeamiento de la educación en los procesos constructivos del currículum*. Miño y Dávila.

**Leyes nacionales y provinciales**

- Ley de Educación Nacional N.º 26.206/06 (14 de diciembre de 2006). Boletín Oficial. Argentina, 6 de febrero de 2007.
- Ley de Educación de la Provincia de Jujuy N.º 5.807 (29 de noviembre de 2013). Boletín Oficial N.º 10, 24 de Enero de 2014.