

# LOS PROYECTOS AUTOGESTIONADOS EN LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA MEDIA-SU FUNCIONALIDAD

Norma Martínez de Pérez  
Universidad Nacional de Río Cuarto  
[nmartinez@eco.unrc.edu.ar](mailto:nmartinez@eco.unrc.edu.ar)

## 1. Introducción

Este trabajo se encuadra dentro de un proyecto de investigación que cuenta con antecedentes en diversos proyectos desarrollados por parte de este equipo<sup>1[1]</sup>. El tema es la gestión de las Instituciones educativas de nivel medio y puntualmente la generación de proyectos autogestionados y su incidencia en el cambio institucional. Esta cuestión tiene derivaciones prácticas de importancia pues la gestión de proyectos autogestionados en las instituciones supone la instalación de mecanismos que conllevan una transformación en su funcionamiento organizacional y un crecimiento en la población que los sostiene como participantes y beneficiarios.

Los estudios sobre el tema son escasos y a nivel nacional podemos citar (Braslavsky, 2.001: 256), quien da cuenta de la importancia del estudio de estos proyectos a través de la investigación sistemática a los fines de poder identificar variables para generar políticas públicas no tradicionales, transformar las normas rígidas y capacitar a los directivos y equipos, entre algunas de sus consideraciones.

La tarea desarrollada se ha orientado a identificar proyectos autogestionados en las instituciones de enseñanza media de la Ciudad de Río Cuarto. Siguiendo el orden de su metodología, en primer lugar, se suministró un instrumento a los fines de recabar la existencia de este tipo de proyectos y las temáticas comprendidas. En segundo lugar, se impartió otro instrumento que tubo por objeto observar la presencia de las variables presentes en su conformación y sus particularidades. Este último paso constó de una toma de conocimiento a los directores en el año 2.005 y a los referentes de los grupos responsables en el año 2.006.

De la primera indagación surge que existen proyectos autogestionados en todos los establecimientos observados, siendo uno o dos los principales por institución llegando a un total de hasta seis, con una duración de un año o más, y su temática gira en torno de problemáticas actitudinales, pedagógicas, institucionales y sociales, internas o externas, con impacto en los actores de la comunidad educativa.

De la segunda indagación surge que su realización está dentro del tiempo institucional, son diseñados por motivaciones internas de la comunidad educativa, tienen en su generación directa o indirectamente injerencia la dirección, su desarrollo es llevado a cabo por grupos

---

<sup>1[1]</sup> El proyecto del que la ponencia forma parte es: "La autogestión de proyectos como instrumento de cambio en instituciones de enseñanza media" (2.005/06).

puntuales, y son autofinanciados con fondos de la cooperadora de la institución o de los grupos que los crean.

### **Los proyectos autogestionados: Concepto**

Unas de las tareas realizadas por el equipo de investigación estuvo dirigida a la elaboración del concepto de proyectos autogestionados, toda vez que como mencionamos anteriormente no se encontraron antecedentes que especifiquen esta circunstancia.

Por el conjunto de características encontradas llamamos proyectos autogestionados *"A un tipo de proyectos realizados en las instituciones educativas que son diseñados por motivaciones de la misma comunidad, no siempre tiene injerencia directa la dirección, pero si su apoyo, y su desarrollo es llevado a cabo por grupos puntuales. Se realizan en el tiempo institucional y son autofinanciados con fondos generados por los grupos que los crean, girando en torno a temas actitudinales, pedagógicos, institucionales y sociales, internos o externos con el fin de solucionar la problemática en tiempo real de su comunidad educativa, instalando un cambio permanente"*.

Tomando su contenido etimológico surgen a "prima facie" datos sobresalientes, esto es que son de generación interna de las instituciones y conllevan el cambio.

A propósito (Braslowsky, 2.001:257) les llamó proyectos autogestionados o innovaciones autogestionadas y daba en el libro "La educación secundaria ¿cambio o inmutabilidad" el ejemplo de dos proyectos de alto impacto. Pero son significativos los títulos en los que estaban insertas estas referencias "La gestión de la expansión y el cambio de la educación secundaria" y, a continuación, en los subtítulos siguientes agregaba "Las estrategias para la promoción del cambio, Los actores para la promoción del cambio, Los recursos financieros para la promoción del cambio y la necesidad de institucionalizar mecanismos para el cambio permanente", págs. 258/270. Todos estos aspectos han sido motivo de nuestra indagación como configurantes necesarios de este tipo de proyectos.

Estos proyectos son generados exclusivamente por la comunidad educativa que los lleva a cabo y al interior de las instituciones comienzan a convivir las normativas formales con los parámetros tradicionales por una parte y las pautas que conforman los proyectos autogestionados, con un importante cambio en la dinámica funcional. Pero aún más hemos observado que las autoridades de las instituciones ya los tienen incluidos dentro de la agenda anual toda vez que al preguntarles por los proyectos autogestionados los incluyen como propios de la institución.

La importancia en una primera instancia de los proyectos autogestionados se deriva de que de su instalación, resultados e impacto va a surgir su posible extensión al accionar de la totalidad del hacer de los establecimientos, cambiando el sistema estructural y de comunicaciones y dando lugar a una nueva cultura y socialización.

Por otra parte también se observa entre los proyectos un grado de importancia distinto (teniendo en cuenta su necesidad curricular, funcional o recreativa, por ejemplo) y una instalación asimétrica (en tanto aportes económicos o institucionales).

Y por otra parte, deteniéndonos en el cambio pensamos que el impulso a través de los proyectos autogestionados puede darse desde fuera de las propias instituciones mediante políticas que los generen o por medio de la autogestión interna de los mismos. Este tema se corresponde con dos opciones importantes que se basan en concepciones distintas a la hora del diseño de políticas de innovación, esto es o son generados los cambios desde el organismo superior, o el accionar externo sólo va a consistir en el apoyo de los proyectos generados por las instituciones puntuales. Todo ello lleva consigo un cambio para la concepción lineal y burocrática existente hasta el momento, debiendo producirse un acompañamiento económico y programático curricularmente en la agenda formal, que en este momento incipientemente se observa.

En esta línea se considera que la información obtenida con la investigación que llevamos adelante tiene institucional y socialmente un valor significativo ya que:

- Constituye, entre otros, un referente básico para la planificación, evaluación y mejora institucional.
- Resulta de particular importancia para la orientación de las instituciones que vayan a comenzar con el tema o las que ya están desarrollándolo para su mejora.
- Permite identificar alternativas tendientes a mejorar la relación entre agentes académicos y el mundo social próximo.

**Los alcances que se derivan** de la puesta en funcionamiento de los proyectos autogestionados son múltiples: 1) Están en relación con las competencias necesarias a desarrollar por parte de los alumnos para aplicar en el trabajo y en su vida futura<sup>2</sup>. 2) Facilitan la promoción de interacciones entre los miembros inmediatos (docentes y directivos y alumnos) y los mediatos (padres) generando vínculos de cuya potenciación se deriva un ambiente flexible y consensuado acercando la escuela a la familia y haciéndose eco de problemáticas no por no incluidas en los programas educativos, ausentes.

### **Cuestiones metodológicas**

Los datos se obtuvieron a través de dos tipos de instrumentos que se realizaron en dos tandas de recolección direccionadas a instituciones de enseñanza media y de gestión pública y privada y se correspondieron con una encuesta por cuestionario a directores y una entrevista en profundidad a directores y a docentes integrantes de grupos encargados de la gestión de los proyectos. Habiendo extendido la observación a alumnos durante el año 2006 a los fines de

---

<sup>2</sup> Tenti Fanfani (2003). pp. 18 hace referencia a esta problemática.

realizar un cruce en las respuestas, pero todavía no contamos con los resultados de la recolección.

Con el primer instrumento se quiso corroborar la existencia, tipo, ubicación, y período de ejecución de los proyectos autogestionados para luego estudiar sus diversos aspectos.

Por tanto se comenzó con una **encuesta por cuestionario** la que en su enunciado mencionaba lo que entendíamos por este tipo de proyectos para luego requerir tres tipos de datos: nombre del proyecto, finalidad del mismo y periodo de inicio y finalización.

Se eligieron 10 colegios –5 públicos y 5 privados– de la Ciudad de Río Cuarto en los que en una investigación previa habíamos trabajado con sus docentes, a los fines de tener mayor certeza de las posibilidades de su respuesta. Esta primera fase tuvo lugar en los meses de junio a agosto de 2.005.

En esta recolección se contó con la información de la existencia de un total de 29 proyectos.

Se prosiguió con una tanda de **entrevistas en profundidad** durante comienzos de 2006; el cuestionario diseñado se orientó a obtener datos institucionales, de creación, conformación del grupo de gestión y realización, objetivos, e impacto. Un primer bloque de preguntas inquiriere acerca de las características de la institución comprendiendo en ello el tipo de gestión, las características socioeconómicas del alumnado y los datos personales del entrevistado.

Un segundo bloque solicita información acerca del título del proyecto, su historia de gestación. En un tercer bloque se pregunta acerca de las características de los actores que conforman el proyecto, duración, lugar de reuniones, frecuencia, participación de los actores, tiempo de dedicación y normas con las que se manejaron . El cuarto y último bloque registra los resultados que derivaron de su realización, a quien impactó, los recursos económicos con que contaron, la capacitación a la que tuvieron que acceder los actores y el tipo de comunicaciones con que se manejaron.

Pasaremos a continuación a presentar el desarrollo de la investigación y sus resultados.

### **Identificación de los proyectos autogestionados**

La primera indagación tendió a **detectar en las instituciones lo que llamamos proyectos autogestionados** por tanto el primer objetivo estuvo dirigido a enmarcar las respuestas en las características de los proyectos motivo de nuestra indagación. Solicitamos, como primera condición, que los proyectos a seleccionar fueran **Instrumentos de cambios significativos**, queriendo con ello que fueran indicadores de “alto impacto para quienes estaban direccionados los resultados”, pero en ello no quisimos referirnos a resultados cuantificables sino a la consistencia en los procesos, a como se ha trabajado en ellos, y a toda otra consideración que tuviera para los autores de los mismos.

Como segunda consigna solicitamos que fueran **proyectos realizados a instancias de la propia institución**. Por ser una de las características principales (a nuestro criterio) de los

proyectos autogestionados, es decir que, desde el comienzo y durante todo el proceso no estuviera presente el mandato formal del Ministerio u otra instancia ajena a la autodeterminación de los propios agentes de la comunidad educativa.

Como último criterio para su ponderación solicitamos que fueran **Generados por los propios agentes de la comunidad educativa**. En todos los casos fueron realizados por docentes (profesores) y directivos ( en conjunto o no) pero no intervinieron en la idea ni en la coordinación padres y alumnos. En cuanto a los objetivos estaban direccionados al alumno (viajes, ferias, cuestiones de aprendizaje) y en muchos casos contaban con la colaboración de los mismos.

Otro dato importante a tener en cuenta es la fecha de realización de los proyectos autogestionados, pues si bien solicitamos que dieran cuenta de las realizaciones desde el surgimiento de la ley hasta ahora, los proyectos incluidos datan de los o cinco o seis últimos años, lo que muestra una tendencia a la instalación reciente y en forma evolutiva.

A continuación presentamos la segunda indagación en la cual se hace un tratamiento de la información por bloques de preguntas.

### **Características de las instituciones y de sus conductores**

Como mencionamos en la introducción el foco de análisis fueron las instituciones educativas de enseñanza media con asiento en la Ciudad de Río Cuarto. En esta ciudad se encuentran 40 instituciones de nivel medio las cuales están repartidas, prácticamente en forma igualitaria, entre instituciones de gestión pública por una parte, e instituciones de gestión privada y de gestión privada con participación pública por el otro.

El primer bloque de preguntas estuvo dirigido (como mencionamos en la parte de referencias metodológicas) a caracterizar a las instituciones motivo del análisis, lo consideramos de importancia por una parte a los fines de poder presentar los distintos aspectos de la población, motivo de nuestra observación, y ver si encontramos rasgos particulares de este tipo de instituciones y de su dinámica que contribuyan a entender los distintos aspectos que contribuyen a la generación de los proyectos autogestionados y por otra poder sumar los distintos aspectos configurantes de cada institución y comparar entre unas y otras.

La primera pregunta da cuenta del **carácter**; a los fines de que haya relación con la primera toma de la observación se analizaron 10 instituciones tratando de que se observaran los distintos tipos de gestión en partes iguales a los fines de poder efectuar comparaciones de sus particularidades y diferencias

La segunda pregunta se refería al **año de creación** encontrando un 15% con 1 a 10 años y un 85% con de 11 a 30 años. Haciendo el cruce con las otras variables no encontramos diferencias en este indicador que incidieran en particularidades de sus proyectos autogestionados.

La tercera pregunta versó sobre los **datos del entrevistado** en todos los casos fueron los directores de las instituciones, sobre la edad el 100% se encuadró entre 31 a 50 años, el acceso

al cargo fue en el 62,50 % por concurso y un 37,50 por antecedentes y la antigüedad en la institución estuvo entre el 62,50% que tenía entre 1 y 10 años, y un 32,50% entre 11 y 30 años.

En relación a si los **docentes tenían dedicación única** a ese colegio o no, respondieron en un 90% que la proporción era de 10 a 20 % de docentes de dedicación única y 80 a 90% con dedicación a varios colegios, sólo en un 10% la proporción fue de un 65% de dedicación única y 35% a dedicación a varios colegios. Fue el caso de colegios privados que tienden a una retención de profesores exclusivos y a otorgarles capacitación específica. Este indicador dio que los colegios con mayor número de profesores con dedicación exclusiva tenían un mayor número de proyectos autogestionados, alrededor a seis proyectos, y cubrían todos los tipos de proyectos institucionales, pedagógicos y sociales y los otros establecimientos entre dos a cuatro como máximo priorizando solo algunos tipos de proyectos.

La cuarta pregunta se refería a las **condiciones socioeconómicas del alumnado**, un 75% de las instituciones encuestadas tenía alumnado de clase media, media baja y baja, y un 25% alumnado de clase alta o media alta. Esta variable pasó a tener relación con el tipo de proyectos, dato que al tratar la pregunta siguiente vamos a señalar.

### **Tipos de proyectos**

Un segundo bloque de preguntas estuvo dirigido a observar el tipo de proyectos que se llevaban a cabo a los fines de observar su correspondencia con nuestro enunciado de proyectos autogestionados como también el abanico de propuestas institucionales.

La primera pregunta correspondió al **título del proyecto** el análisis de las respuestas nos permitieron establecer *tres tipos de proyectos*: 1) **institucionales** (se corresponden con distintas demandas de la comunidad educativa y van desde problemáticas personales de los alumnos a corregir, por ejemplo, embarazos tempranos, falta de orden, indisciplina o a apoyar, por ejemplo, torneos o viajes pedagógicos entre otros) 2) **pedagógicos** (se refieren a problemas de aprendizaje, desarrollo de competencias laborales, tutorías, etc.) y 3) **actitudinales** (valores, conductas, etc.).

Ahora bien si **relacionamos el tipo de proyectos con las condiciones socioeconómicas del alumnado y el carácter** del mismo encontramos que:

1) En los colegios de **carácter privado y condiciones socioeconómicas altas y medio alta** el tipo de proyectos llevados a cabo son de tipo institucional y actitudinal y de características **asistenciales** (ayudar al hogar de ancianos, a la ciudad de los niños, al parque ecológico, colaborar en eventos musicales ) y también **pedagógicos** (dotar de habilidades a los alumnos para aprender en una lengua distinta a la propia).

2) En los colegios de **carácter público o privado de gestión pública y condiciones socioeconómicas media o medio baja**, el tipo de proyectos llevados a cabo son de tipo

institucional (solucionar problemas de conductas, convivencia, escuela limpia, desarrollo de competencias para acceder al trabajo) o de pedagógicos (tutorías, estrategias de aprendizaje).

La diferencia está en que en los segundos a) las necesidades son más urgentes e importantes para las personas y la vida institucional. Viniendo a completar aspectos importantes de la marcha de la institución; b) que todos incluyen lo pedagógico, aunque en algunos casos fue en segundo lugar, pero la problemática de este carácter es de importante resolución.

En cuanto al **número de proyectos realizados en cada institución** observamos que en los últimos cuatro o cinco años se han realizado de dos a seis proyectos, algunos anuales y otros que se van repitiendo todos los años.

La segunda pregunta correspondió a si **existieron factores externos para la creación del proyecto** en un 62,50% dijeron que si y manifestaron cuáles eran esos factores “el contexto sociocultural, el cultivo de valores, respeto, solidaridad, las demandas de los alumnos y sus familias, realizar acciones para la sociedad, participar de las jornadas de matemáticas, crisis familiares y sociales” . Un 37,50% manifestó que no fueron factores externos sino netamente internos “problemas de disciplina, orden”.

La tercera pregunta versaba sobre si hubo **factores internos que motivaron la creación del proyecto**, en un 100% contestaron que si y agregaron cuáles eran: “la necesidad de dar solución a la demanda social y extracurricular del colegio, motivación de docentes por embarazos tempranos, espacio institucional que lo permitió, falta de orden institucional, paredes rayadas-sucias, organización de viajes para aplicar lo aprendido, por inquietud de los profesores”.

En realidad hay una correspondencia entre los que contestaron también que hubo factores externos porque consideran que la creación es una sumatoria concurrente de los dos factores.

La cuarta pregunta trataba sobre **historia de la gestación de proyecto**, con ello queríamos que ampliaran las diversas circunstancias de la creación y tomar conocimiento lo más amplio posible del tema. En cada uno de los proyectos contaron, por ejemplo, en el proyecto referido a problemas de disciplina viendo que había un gran número de alumnos con amonestaciones y que esto no paraba el problema, se reunieron un grupo de profesores liderados por la cátedra de ética, a los fines de tratar de resolver el problema. El de tutorías se crea para apoyar a alumnos con problemas familiares (sin uno de los padres por divorcios o fallecimientos).

La quinta pregunta trataba **cantidad y características de los actores que conforman el proyecto**, la hicimos para ver a cuántos comprendía. Estaba subdividida en: **a) Número de profesores** intervinientes, acá hubo una oscilación entre hasta 5 personas un 40%; de 6 a 20 personas un 40%, y más de 20 personas 10%. La cantidad de profesores varió debido a si intervenía una sola asignatura o varias. **b) Número de padres** sólo en un 30% de proyectos participaron los padres y a su vez subdivididos en un 15% algunos, y el otro 15% todos. **c) Número de alumnos**, esta pregunta la debemos dividir, por una parte, en relación a la intervención de los alumnos en la ejecución (no en la idea ni en la coordinación del proyecto) sólo hubo un 50% y en

relación hacia quienes estaban dirigidos respondieron que en un 100% si bien en algunos casos eran todos los cursos y en otros algunos.

Hubo algunos proyectos en los que colaborará el personal **administrativo y preceptores**, en los proyectos de contenido institucional total (problemas serios de disciplina).

Al respecto nos dice Inés Aguerro (2001) “trabajar con proyectos es hoy una tarea de todos los que formamos parte de instituciones educativas. Ya no sólo le cabe a los directores asumir la responsabilidad de la elaboración de los proyectos institucionales, son los docentes y la comunidad educativa los que irán asumiendo cada vez más la responsabilidad por el desarrollo y los resultados de los proyectos”. Acá la autora mencionada se refiere a los PEI pero la idea es comprensiva a estos proyectos menores en abarcabilidad pero de importancia cada vez mayor, que coinciden con las características apuntadas.

La sexta pregunta trataba sobre **la duración de los proyectos**, un 50% respondió que era de un año, el resto que también era anual pero que se repetía todos los años (por ejemplo viajes, jornadas de matemáticas, tutorías).

La séptima pregunta trataba de dónde se reunían para llevar a cabo el proyecto; en un 87,50% contestaron que en el colegio y en los tiempos escolares, sólo un 12,50% dijo que era fuera del colegio pero también dentro de los tiempos escolares, este último caso comprendió los proyectos de tipos social cuyas ayudas eran a geriátricos, institutos de menores etc., adonde debían concurrir. La frecuencia habitual fue de 1 o 2 días semanales de reuniones.

### **Participación de los actores**

La corroboración de este tema mereció una gran importancia y expectativa por parte del equipo, debido a que queríamos observar el sistema de estructura de autoridad que conllevan los equipos autogestionados toda vez que si generaban cambios en las instituciones, en este aspecto transformaban el organigrama funcional.

Se subdividió de la siguiente forma:

**a) ¿Quién ejercía la autoridad y liderazgo?** en un 50% entre directores y profesores en forma compartida, en un 40% por profesores solos y en un 10% directores solos.

Esta observación fue muy importante toda vez que en investigaciones anteriores habíamos observado que los directivos llevaban adelante en forma exclusiva la dirección de las acciones en las instituciones a su cargo. En el caso de los proyectos autogestionados cuando son de carácter institucional la autoridad y el liderazgo es compartido entre la dirección y el grupo de profesores co-responsables. En el caso de proyectos puntuales de áreas específicas (por ejemplo torneos de matemáticas, viajes de geografía, etc.), son los profesores de esas áreas con exclusividad los que están a cargo.



También **la coordinación** la realizan los que generaron la idea o a los que se deriva la responsabilidad en la ejecución, por ejemplo, en cuestiones de aprendizaje psicopedagogos, asesores pedagógicos etc.

Los alumnos no formaron parte del equipo que llevó a cabo los proyectos autogestionados (sólo intervinieron en alguna cuestión menor), pero si el resultado de los proyectos estuvo dirigido a solucionar la problemática del alumnado.

**b) ¿De quién nació la idea?** Sólo los directores en un 33%, directores y profesores 50% y profesores sólomente 17%.

**c) Normas con las que se manejan:** las características de normas regulatorias propias pensamos es un indicador importante para marcar la existencia de este tipo de proyectos.

El 90 % respondió que con criterios propios de los gestores de proyectos autogestionados, sólo un 10% dijo que eran criterios institucionales, este último caso correspondió a un colegio privado cuyos proyectos respondían a horas dedicadas para asistencias sociales a grupos carenciados. En este caso no reunían los proyectos de esa institución todas las características de proyectos autogestionados.

**d) A quien impactó la realización:** fue a un número importante de personas según los objetivos planteados .

**e) Los recursos económicos con que contaron** fueron no institucionales, recogidos por el grupo y de muy bajo costo (excepto en el caso de un colegio privado).

**f) Cómo fueron las comunicaciones**

Un 80% de instituciones mencionó que sus comunicaciones eran mayormente orales y un 20% incluyó también las escritas. También el 100 % mencionó que eran presenciales y un 20 % incluyó también a las no presenciales.

En cuanto a la dirección manifestaron que eran ascendentes y descendentes en partes iguales y en un 100% horizontales. Este último aspecto es muy importante para mostrar circuitos flexibles y transversales de comunicaciones, que no coinciden necesariamente con el organigrama formal.

**A manera de conclusión**

Hasta hace pocos años las acciones llevadas a cabo en los colegios de enseñanza media se realizaban solamente de acuerdo a objetivos bajados desde la superioridad Ellos tenían la particularidad de corresponder a un organigrama formal, ser uniformes para todas las instituciones (excepto algunos matices particulares que imprimía la personalidad de sus intérpretes), y ser poco permeables al cambio toda vez que se requería su cumplimiento estricto.

Los datos recogidos han permitido presentar un tipo de proyectos con características diferentes, que dan lugar a un cambio significativo en la gestión de las instituciones. Coincidimos con Brovelli (2001) en que “el sistema educativo se encuentra inmerso en un proceso de cambio

global... sólo se tienen referencias parciales acerca de los efectos de este cambio y menos aún, datos que provengan de investigaciones sobre terreno”. Creemos que nuestro aporte aunque pequeño debido al ámbito de observación puede empezar a mostrar la problemática.

En primer lugar consideramos que los proyectos autogestionados surgieron ante el planteo de una dicotomía entre el currículo de cumplimiento obligado y el desafío de encontrar caminos alternativos para la solución de problemas sobrevinientes, que no son incompatibles con el primero sino alternativas para construir propuestas educativas integrales.

Creemos que los proyectos autogestionados son una poderosa herramienta con que cuentan las instituciones para motorizar necesidades puntuales. Tienen la ventaja de poder manejar el tiempo necesario para su ejecución, la inclusión de las personas para llevarlos a cabo y los alcances y límites para cubrir las necesidades que se proponen.

No tienen apoyo económico de la superioridad sino que tienen que autofinanciarse y las personas que los componen tampoco tienen incentivos financieros, pero no hemos recogido de sus autores limitantes a la hora de su ejecución que surjan de estos aspectos.

Son un puente entre el currículo formal e informal y son útiles para crear relaciones personales e institucionales instalando un trabajo conjunto de la comunidad educativa. Sirven para incluir la comunidad nuclear (alumnos, docentes y directivos) y la externa (padres-comunidad) creando un accionar conjunto de recorridos didácticos complementarios.

Sus circuitos de autoridad están centrados entre directores y profesores habiendo una delegación de la autoridad del director a los profesores que ejecutan acciones puntuales, apoyados por comunicaciones horizontales y presenciales. No se observan poder y control compartido por alumnos ni padres, por lo que queda la dirección y coordinación de los mismos en las personas responsables de las instituciones.

De la presente investigación y del registro de nuestros antecedentes de investigación sobre el tema, surge la presencia de un modo distinto de gestión a partir de la ley 24.195/93, más precisamente en los últimos cinco o seis años.

Se sostiene en un abanico de características de gestionar el colectivo en su conjunto entendiendo por tal a la comunidad educativa. Hacerlo más allá de un modelo preestablecido, y en esencia buscar en la institución escolar una forma distinta de hacer que pase solo de ser un organismo de control de un programa, para incluir las necesidades presentes, parecen ser algunas de las características de estos proyectos.

En este nuevo gestionar la autoridad se ejerce desde el rol formal de director o desde áreas específicas tuteladas por los profesores a cargo y sostienen un “modus operandi” y un fin que contienen la presencia de un cambio sustantivo.

Vemos el surgimiento de una nueva metodología de intervención desde nuestro lugar de investigadores y ya en el proyecto realizado en el (2002/04) y en el actual (2005/06).

Diseño e intervención (metodología y acción) teniendo en cuenta las posibilidades del sistema, son en sí mismos un primer y potente desafío de gestión, diseño por supuesto restringido e inacabado por la reciente instalación de este tipo de proyectos.

La exploración de algunas características de los proyectos autogestionados ha permitido observar una homogeneidad considerable en lo relativo a las temáticas de abordaje. En este rubro predominan las de carácter pedagógico toda vez que por institución analizada encontramos al menos una de este tipo, también se encontró el tratamiento de problemáticas asistenciales en los colegios de nivel socioeconómico alto y medio algo y de orden institucional y desarrollo de actitudes del alumnado preferentemente en los otros niveles socioeconómicos.

La descripción de la historia de la gestación de los proyectos como de su formación, desarrollo y resolución ha mostrado la existencia de un grupo mayoritario creado por instancia de los profesores a cargo de las áreas implicadas directamente en la problemática a solucionar (disciplinaria, de aprendizaje, etc), con apoyo de la dirección de los establecimientos.

Los datos recogidos durante la investigación han mostrado la presencia de actitudes favorables al desarrollo de los proyectos autogestionados, lo que resulta coherente con la finalización de lo proyectado y la repetición en un número importante de años sucesivos.

Los datos hasta ahora reunidos han permitido apuntar hacia una tendencia creciente en la instalación de proyectos autogestionados, lo que queremos dar a conocer en el presente trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

AGUERRONDO, I., Lugo, T. y Rossi, M. (2.001). *La gestión de la escuela y el diseño de proyectos institucionales*. Bs.As .UN de Quilmes. (pp.113-141).

BLEJMAR, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Bs.As., Novedades Educativas.

BRASLAVSKY, C. (2.001). *La educación secundaria ¿Cambio o inmutabilidad?* Argentina. Santillana. ( pp.256-257).

BROVELLI, M. S. (2001). *Nuevos/viejos roles en la gestión educativa*. Santa Fé. Argentina. HomoSapiens.

MARTÍNEZ de PÉREZ, N. y otros (2.001). *El nuevo modelo de gestión: una propuesta a partir del análisis*. Argentina. UNRC.

TENTI FANFANI, E. (2003). *Educación media para todos*. Bs.As. Altamira.