

Colección   
hacerlo posible



## Cuaderno 2

# El proyecto de mejora institucional

Orientaciones para  
su planificación,  
implementación  
y evaluación



2024



# Contenido

---

01. Presentación.....	3
02. El Proyecto de Mejora Institucional (PMI) en el marco del Plan Educativo Institucional (PEI).....	7
03. Fases del diseño e implementación de un PMI.....	10
04. Componentes del PMI. Orientaciones para su planificación, implementación y evaluación .....	13
05. Atributos de eficacia del PMI.....	28
06. Reflexiones .....	33
07. Referencias bibliográficas .....	36



# 01.

## Presentación

El Proyecto de Mejora Institucional (PMI), entendido como una planificación estratégica, constituye una poderosa herramienta de gestión que propone desplegar, en una temporalidad corta (no más de dos años), un conjunto de acciones e intervenciones planificadas para abordar situaciones problemáticas institucionales o tensiones específicas.

Como toda planificación, constituye una herramienta de comunicación que da cuenta de las decisiones tomadas tendientes a abordar problemáticas contextualizadas que buscan fortalecer la gestión y el gobierno escolar.

Se diseña, gestiona, implementa y evalúa partiendo de la situación inicial, signada por tensiones, problemáticas o preocupaciones identificadas en los procesos de autoevaluación institucional.

En el marco de la Escuela Posible, el PMI se inserta en el Plan Educativo Institucional (PEI), y abre la oportunidad de realizar cambios y producir avances concretos, en términos de mejoras, en relación con una o alguna de las dimensiones constitutivas de la Escuela Posible:

- ▶ Currículum, saberes y prácticas
- ▶ Trayectorias educativas de los y las estudiantes
- ▶ Ambiente y clima institucional
- ▶ Desarrollo profesional docente
- ▶ Relaciones con las familias y la comunidad



De esta manera, su planificación, implementación, monitoreo y evaluación posibilitan transformaciones institucionales graduales y progresivas, como así también la configuración de una cultura institucional que promueve el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.

El PMI es una poderosa herramienta de gestión que permite reducir la distancia entre «lo que tenemos» y «lo que deseamos tener». Así, el acercamiento y el cambio se sintetizan en la planificación de estos proyectos que van mucho más allá de constituirse en meros buenos propósitos o buenas intenciones difíciles de concretar.

Cabe señalar, además, que esas intenciones de cambio y mejora institucional suelen enfrentarse a percepciones, de que la escuela cambia y se transforma respecto a cierta larga tradición, aunque no siempre en la dirección esperada. Por eso, la mejora institucional se piensa, se diseña y se planifica para otorgarle la direccionalidad deseada y lograr las transformaciones esperadas. Posibilita, por ende, los cambios necesarios y la institucionalización de la mejora.

Al mismo tiempo, la planificación de estos proyectos, en el marco de una Escuela Posible, otorga a las instituciones educativas la oportunidad de:

1. Revisar los sentidos para mejorar el funcionamiento institucional, fortalecer el impacto de las propuestas pedagógicas que están en marcha y avanzar hacia la mejor institución educativa posible.
2. Dar impulso a iniciativas que, por razones de diferente índole, fueron postergadas, no se han puesto en marcha y se estima que son significativamente relevantes para mejorar la propuesta educativa institucional.

Proponemos, de manera orientativa, una hoja de ruta sobre el contenido de este cuaderno que tiene como propósito orientar, acompañar y proporcionar herramientas conceptuales y metodológicas para que las instituciones educativas puedan diseñar y resignificar, de manera efectiva, sus PMI.



Luego de esta presentación, encontrarán un segundo apartado en el que se aborda la inscripción de todo PMI en el marco del PEI. Amén de su estrecha vinculación, se establecen las diferencias entre ellos a partir de determinados criterios de comparación.

En el tercer apartado, se recuperan las diferentes fases, momentos que comprenden el diseño del PMI, es decir, el punto de partida referido a la construcción de la situación inicial. Luego, tendrán a disposición la planificación del PMI con los diferentes componentes que lo integran. Y, finalmente, los procesos que involucran su implementación, monitoreo y evaluación para alcanzar la situación de mejora, entendida como la imagen objetivo prevista.

En el cuarto apartado, se encuentran los componentes que integran un PMI. Allí se consideran las diferentes fases de diseño antes mencionadas, y se incluye un conjunto de interrogantes para acompañar la reflexión y la toma de decisiones.

En el quinto apartado, se desarrollan los atributos del PMI, es decir, las condiciones necesarias que debe reunir de manera tal que su diseño e implementación garanticen eficacia en términos de logros, de impactos planificados y esperados.

Finalmente, en el sexto apartado, encontrarán un conjunto de reflexiones que invitan a una (re) lectura y (re) contextualización de los lineamientos y prioridades delineadas por la política educativa jurisdiccional, como marco de referencia y en los que se (re) inscriben los respectivos PMI. Y también, reflexiones que invitan a (re) visitar, en el marco de la mejora, el sentido de las instituciones educativas, la razón de su existencia para fortalecer el trabajo institucional.





# 02

## El Proyecto de Mejora Institucional (PMI) en el marco del Plan Educativo Institucional (PEI)



# 02.

## El Proyecto de Mejora Institucional (PMI) en el marco del Plan Educativo Institucional (PEI)

---

En el marco de la Escuela Posible, el PMI se inscribe en el Plan Educativo Institucional (PEI) y propicia la oportunidad de realizar cambios y producir avances concretos en términos de mejoras institucionales.

Para comprender mejor la articulación entre ambos, es preciso realizar algunas comparaciones para establecer **diferenciaciones** entre el **PEI** y el **PMI**. En este sentido, se consideran los siguientes criterios:

- ▶ En lo que respecta a la **escala**, el PEI sintetiza y encarna la micropolítica institucional. Por tanto, comprende la planificación, organización, gestión y evaluaciones de todos los ejes y dimensiones de la institución educativa. El PMI se caracteriza por un enfoque de escala más específico, focalizado en algunas de las dimensiones de lo institucional que se hayan priorizado en el PEI.
- ▶ La **jerarquía** indica que el PEI se posiciona en un nivel superior respecto del PMI, no solo por su importancia sino también por su alcance. El PMI, en cambio, asume una relación de subsunción, o inclusión, dentro del PEI. Es decir, se inscribe y cobra sentido en el marco del PEI.



- El tiempo, esto es el alcance cronológico de uno y otro, también es diferente. El PEI prevé acciones e intervenciones a **largo plazo**, de 5 años aproximadamente; de allí su denominación de **“plan”**. En tanto, el PMI prevé intervenciones a **corto y mediano plazo**, de 1 o 2 años aproximadamente, y es por eso un proyecto.
- Los **actores comprometidos** en sus respectivas formulaciones también permiten establecer diferenciaciones. El PEI, como propuesta educativa institucional, integral y global, comprende a todos los actores institucionales. Por su parte, el PMI involucra solo a algunos actores institucionales responsables, implicados de manera directa y en tareas específicas en el marco del proyecto. Sin embargo, toda la comunidad educativa conoce y acompaña la implementación de estos proyectos.

Ahora bien, enfocándonos en el PMI y su planificación, este proceso involucra un conjunto de fases y componentes constitutivos que se desarrollarán en el apartado siguiente.





# 03

## Fases de diseño e implementación de un PMI



# 03.

## Fases del diseño e implementación de un PMI

---

En el diseño y la implementación del PMI, se identifican 3 (tres) fases principales, que se enuncian a continuación:

- 1. Primera fase: Construcción de la situación inicial.** Reconocimiento, identificación, definición y jerarquización de problemáticas institucionales emergentes. Estas se construyen y delimitan a partir del proceso de autoevaluación institucional que emplea, como dispositivo analizador, los ejes y dimensiones de la Escuela Posible <sup>1</sup>.
- 2. Segunda fase: Planificación estratégica.** Definición de objetivos de mejora, metas de logro, recursos, líneas de acción y estrategias de intervención, responsables y temporalización (cronograma de implementación).
- 3. Tercera fase: Implementación del PMI.** Seguimiento, monitoreo, evaluación y ajustes.

---

<sup>1</sup> Ver *La Escuela Posible: consolida logros y emprende mejoras* (Córdoba, Ministerio de Educación [ME], 2023, pp. 19-20). [Acceder](#)



Además, para proporcionar mayores orientaciones respecto a su diseño, implementación y evaluación, se propone, en el apartado siguiente, una descripción de cada uno de los componentes constitutivos junto a una serie de interrogantes que buscan generar un mayor grado de eficacia en la toma de decisiones y en su definición.





# 04

## Componentes del PMI Orientaciones para su planificación, implementación y evaluación



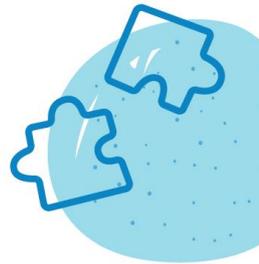
# 04.

## Componentes del PMI. Orientaciones para su planificación, implementación y evaluación

---

Todo PMI se estructura, al igual que el PEI, a partir de un conjunto de componentes constitutivos que, en sus articulación y coherencia interna, expresan la dirección de los cambios que deciden emprender las instituciones educativas para el logro de la mejora.

Con fines orientativos, se presentan y enuncian en la siguiente tabla, no solo los componentes que deben tenerse en cuenta en cada una de las fases mencionadas, sino también una descripción que determina el alcance de cada uno de ellos y un conjunto de interrogantes que permiten orientar el proceso de toma de decisiones.



## Componentes del PMI e interrogantes para su planificación, implementación y evaluación

Fases	Componentes	Descripción	Interrogantes orientativos
1° Fase: Construcción de la situación inicial	Autoevaluación institucional	La autoevaluación institucional constituye el punto de partida del diseño y resignificación del Plan Educativo Institucional (PEI) y también del PMI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿La autoevaluación es precisa, clara, realista y comprende todos los ejes y dimensiones de la institución educativa?</li> <li>▶ ¿Proporciona información relevante para la comunidad educativa a partir de los datos relevados?</li> <li>▶ ¿Permite la identificación y definición de problemáticas institucionales mediante la información construida con los datos relevados?<sup>3</sup></li> </ul>
		Esta permite identificar y examinar datos y evidencias, y construir información pertinente a partir del relevamiento efectuado por medio de diferentes instrumentos de recolección.	
		La triangulación de los datos obtenidos permite la construcción de información certera sobre aquellas tensiones o nudos críticos que se presentan en las instituciones y que configuran situaciones problemáticas; por ende, que reclaman estrategias de intervención desde la escala institucional.	
		Este proceso no constituye una etapa de enjuiciamientos, sino de ponderación de la realidad	

<sup>3</sup> Ver el apartado «El PEI y sus componentes: autoevaluación institucional» de *La importancia del Plan Educativo Institucional. Orientaciones para su diseño y resignificación* (Córdoba. ME, 2024a).

<p><b>1° Fase: Construcción de la situación inicial</b></p>	<p>Autoevaluación institucional</p>	<p>institucional y de reconocimiento de sus características y lógicas de funcionamiento desde el enfoque de evaluación formativa interna.</p> <p>Además, debe comprender los diferentes ejes, dimensiones y aspectos (indicadores) de la Escuela Posible, en tanto dispositivo analizador.</p> <p>Las líneas de base<sup>2</sup> contribuyen, en esta fase del diseño, a orientar los diferentes procesos.</p> <p>La autoevaluación permite conocer, comprender e interpretar la realidad educativa de cada institución, su funcionamiento y dinámicas institucionales. De esta manera, proporciona certezas sobre nudos críticos o situaciones problemáticas que requieren de intervenciones institucionales para emprender procesos de cambio. Su planificación e implementación posibilita la mejora institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Participan todos los actores institucionales en los diferentes procesos que comprende la autoevaluación institucional?</li> <li>▶ ¿Los resultados son conocidos por toda la comunidad educativa?</li> </ul>
-------------------------------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>2</sup> Para ampliar sobre estos aspectos, sugerimos consultar los siguientes documentos:

- *La línea de base como herramienta en los procesos de autoevaluación* (Córdoba. ME, 2009a). [Acceder](#)
- *La Línea de base. Cultura. Comunidad. Profesionalización. Algunas condiciones para la acción educativa* (Córdoba. ME, 2009b). [Acceder](#)
- *La línea de base. Trayectorias escolares, acciones e intervenciones docentes* (Córdoba, ME, 2009c). [Acceder](#)



**1° Fase  
Construcción de la  
situación  
inicial**

**Definición de  
problemáticas**

La definición de problemáticas institucionales permite dimensionar su alcance para planificar intervenciones estratégicas de cambio y mejora institucional.

Entendemos por problemáticas institucionales a aquellas tensiones, disfunciones, entre actores, procesos, componentes y dinámicas institucionales que, por su gravedad o urgencia, requieren de intervenciones institucionales.

Toda problemática institucional da cuenta de tensiones entre, por un lado, lo que acontece en cada realidad escolar, "el ser", y, por otro, lo que se espera que acontezca, el "deber ser", a partir de las prescripciones establecidas por la política educativa.

Por tratarse de una construcción institucional, requiere que se fundamente en una sólida argumentación que trascienda la mera enunciación o narración de datos

▶ ¿La definición de problemáticas institucionales es precisa, clara, conocida y comprendida por todos los actores institucionales?

▶ ¿Se reconocen qué ejes y dimensiones institucionales se involucran desde el enfoque de la Escuela Posible?

▶ ¿Se plantean desde la escala institucional y con sentido ético, de manera tal que se comprenda desde el enfoque del desafío hacia la mejora?<sup>4</sup>

▶ ¿Se corresponde y fundamenta en evidencias obtenidas en los procesos de

<sup>4</sup> La escala institucional implica una definición y abordaje desde la micropolítica institucional, en tanto problemática que afecta e involucra al colectivo escolar, no a actores en particular; de ahí su sentido ético. Definir las problemáticas desde el enfoque de mejora implica su enunciación en términos positivos. Es decir, asumirlas no como obstáculos, sino como desafíos institucionales que habilitan los procesos de mejora.

<b>1° Fase: Construcción de la situación inicial</b>	Definición de problemáticas	articulados. En tal sentido, requiere de interpretaciones y explicaciones que reflejen una visión mayoritariamente consensuada de la institución educativa. Y, al mismo tiempo, encuadrada en marcos teóricos pertinentes y acordes a los lineamientos de la política educativa.	autoevaluación institucional?  <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ ¿Contempla el lugar de los y las estudiantes como protagonistas del escenario institucional?</li> <li>▸ ¿La argumentación que la fundamenta se corresponde con categorías teóricas pertinentes y marcos prescriptos por la política educativa?</li> </ul>
	Jerarquización de problemáticas	La complejidad y diversidad de las situaciones problemáticas institucionales (en razón de las diferentes dimensiones que las atraviesan y multiplicidad de factores que las generan como sus efectos) implica la necesidad de una jerarquización que permita planificar intervenciones eficaces y efectivas.  Jerarquizar implica establecer, de manera colectiva y consensuada, un orden de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ ¿Las problemáticas institucionales que aborda el PMI se presentan jerarquizadas?</li> <li>▸ ¿Su orden de importancia se establece de manera colectiva, consensuada y con el conocimiento de</li> </ul>



<p><b>1° Fase:</b> <b>Construcción de la situación inicial</b></p>	<p>Jerarquiza ción de problemáticas</p>	<p>prelación de problemáticas con el objeto de planificar líneas de acción y tiempos de implementación. No es posible el abordaje de todas las problemáticas identificadas y al mismo tiempo. En tal sentido, se recomienda que todo PMI aborde tres problemáticas principales.</p> <p>Por tal motivo, se reconocen los siguientes criterios de valoración de problemáticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocer <b>prioridades delimitadas por la política educativa jurisdiccional.</b></li> <li>2. <b>Resignificar las prioridades</b> antes referidas a partir de su inscripción en contexto local – institucional, tomando como criterios de jerarquización: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lo <b>urgente</b></li> <li>○ Lo <b>importante</b></li> </ul> </li> </ol>	<p>todos los actores institucionales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Se explicitan los criterios tenidos en cuenta para su jerarquización?</li> </ul>
<p><b>2° Fase:</b> <b>Planificación Estratégica</b></p>	<p>Objetivos de mejora</p>	<p>Los objetivos de mejora permiten una clarificación de la situación que esperamos alcanzar. Es decir, la imagen objetivo a la que se busca llegar.</p> <p>Su enunciación debe ser precisa, clara y congruente con</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Representan acuerdos que comprometen a la mayor parte de los actores institucionales para la</li> </ul>



<p><b>2° Fase:</b></p> <p><b>Planificación Estratégica</b></p>	<p>Objetivos de mejora</p>	<p>las problemáticas institucionales construidas y definidas. Al mismo tiempo, debe contemplar la situación inicial y la situación de mejora esperada.</p> <p>La precisión, claridad y congruencia supone evitar, en su formulación, un nivel de generalidad que diluya la especificidad respecto a qué se desea o pretende lograr.</p> <p>Además, son el resultado de la construcción de acuerdos institucionales imprescindibles entre las diferentes posiciones presentes en la escena institucional asumidas por sus actores. Dichos acuerdos requerirán revisiones y validaciones permanentes, frecuentes y explícitas.</p>	<p>implementación del PMI?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Se plantean en el marco de los objetivos institucionales definidos en el PEI?</li> <li>▶ ¿Son claros y precisos, de manera tal que representen la situación de mejora que se espera alcanzar (imagen objetivo)?</li> <li>▶ ¿Son congruentes con las problemáticas identificadas y definidas, y con las líneas de acción planificadas para su consecución?</li> <li>▶ ¿Expresan, de manera específica, el cambio viable de la situación inicial para su resolución o reconfiguración?</li> </ul>
----------------------------------------------------------------	----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p><b>2° Fase:</b></p> <p><b>Planificación Estratégica</b></p>	<p>Objetivos de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Son viables en términos de la temporalidad de un PMI (uno o dos años)?</li> </ul>
	<p>Metas de logro</p> <p>Las metas representan los resultados parciales y escalonados (secuenciados) por alcanzar en el proceso de implementación del PMI.</p> <p>Constituyen la <b>operacionalización de los objetivos de mejora</b>, por cuanto señalan resultados parciales esperados en términos cuanti-cualitativos y en un tiempo determinado (corto o mediano plazo).</p> <p>Es decir, se establecen qué cambios (resultados) son esperables y en qué tiempo (corto y mediano plazo) con el objetivo de comprobar que la implementación del PMI va transformando la situación inicial para aproximarse, con gradualidad, a la situación de mejora esperada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Las metas de logro son coherentes y congruentes con los objetivos de mejora especificados en el PMI?</li> <li>▶ ¿Se explicita con claridad los resultados parciales que se espera alcanzar para aproximarse a la imagen objetivo?</li> <li>▶ ¿Prevén un tiempo determinado para el logro de resultados parciales esperados (corto y mediano plazo)?</li> <li>▶ ¿Los resultados parciales esperados se</li> </ul>



<p><b>2º Fase:</b></p> <p><b>Planificación Estratégica</b></p>	<p>Metas de logro</p>	<p>expresan cuantitativa y cualitativamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Los resultados parciales esperables son medibles?</li> </ul>
	<p>Recursos</p>	<p><b>Políticos:</b> constituyen los “andamios” de apoyo real y efectivo a las líneas de acción que conforman el PMI y que, dentro de la institución educativa y las Coordinaciones Locales de Educación (CLE), asumen actores clave con su concreta voluntad de trabajo y acompañamiento o con su oposición.</p> <p><b>Cognitivos:</b> constituyen los saberes y conocimientos disponibles que permiten delinear líneas de acciones potentes para la resolución de problemáticas iniciales.</p> <p><b>Organizativos:</b> la capacidad organizativa del equipo constituye un capital fundamental y necesario desde la fase de su diseño o punto de partida.</p> <p><b>Materiales:</b> comprende los económicos, didácticos, tecnológicos de los que se dispone, o bien, que puedan obtenerse en procesos de</p>



<b>2° Fase:</b>  <b>Planificación Estratégica</b>	<b>Recursos</b>	<p>negociación con algún otro actor. Lo que implica la reciprocidad y algún tipo de contraprestación que es importante esclarecer debidamente para todas las partes.</p>	<p>reconfigurar la situación problemática en cuestión?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Qué posibilidades hay de disponer y movilizar a los actores clave en el desarrollo del proyecto?</li> <li>▶ ¿Cuáles son los recursos institucionales disponibles y cuáles deben adquirirse mediante procesos de negociación?</li> </ul>
	<b>Líneas de acción Estrategias</b>	<p>Implica describir y secuenciar las estrategias que se implementarán para garantizar una intervención eficaz. Estas son pensadas y definidas de manera conjunta. Podemos entenderlas como “operaciones” a ejecutar (movimientos o apuestas parciales, estrategias que conforman la línea de acción) que constituyen un camino posible desde la situación problemática inicialmente descripta hacia el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Las líneas de acción y sus respectivas estrategias son congruentes con los objetivos de mejora y las metas de logro previstas?</li> <li>▶ ¿Son pertinentes en relación con las problemáticas institucionales definidas que</li> </ul>



<p><b>2° Fase:</b></p> <p><b>Planificación Estratégica</b></p>	<p><b>Líneas de acción</b></p> <p><b>Estrategias</b></p>	<p>horizonte construido colectivamente.</p> <p>Lo antes dicho supone que una línea de acción se conforma por varias estrategias que se vinculan con la complejidad de una problemática, y sus diferentes aristas, e involucran, de manera específica, a los diferentes actores institucionales.</p>	<p>pretenden resolver o reconfigurar?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Las diferentes estrategias que conforman una línea de acción permiten el abordaje de las situaciones problemáticas en su complejidad?</li> <li>▶ ¿Su formulación es clara respecto de las acciones y operaciones (estrategias) por desarrollar?</li> <li>▶ ¿Contemplan la viabilidad en función de la existencia de diferentes recursos institucionales para su implementación?</li> <li>▶ ¿Presentan secuencialidad y gradualidad, en términos de implementación, que permitan valorar la proximidad o</li> </ul>
----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<p><b>2° Fase:</b></p> <p><b>Planificación Estratégica</b></p>	Líneas de acción		lejanía de los objetivos de mejora?
	Estrategias		
	Responsables	<p>La designación de responsables, en cada una de las líneas de acción previstas, forma parte de las estrategias de los equipos de gestión para promover espacios de participación y generar un clima de confianza institucional. Además, favorece la organización y eficacia del PMI.</p> <p>En tal sentido, cada línea de acción puede tener dos o tres actores institucionales responsables a cargo de ella, en quienes el equipo de gestión delega facultades y responsabilidades. Delegación necesaria y aconsejable, aunque el equipo de gestión constituya el principal responsable y acompañe, por ende, en las diferentes fases de implementación y evaluación.</p> <p>Una autoridad pedagógica distribuida favorece la constitución de equipos de trabajo y contribuye a la configuración de un modelo escolar que posibilite cambios en la cultura institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Se designan responsables para las diferentes líneas de acción?</li> <li>▶ ¿Se especifican las facultades y responsabilidades asignadas para los responsables de las líneas de acción respectivas?</li> <li>▶ ¿Se explicitan los compromisos asumidos por los responsables para la implementación, monitoreo y evaluación de las líneas de acción y sus estrategias?</li> </ul>



<p><b>2° Fase:</b></p> <p><b>Planificación Estratégica</b></p>	<p>Temporalización</p>	<p>Las líneas de acción planificadas, como así también los respectivos cortes para efectuar el monitoreo y la evaluación, deben calendarizarse. Es decir, establecer un cronograma con las fechas de implementación, tanto de las estrategias que involucran las líneas de acción, como de los momentos en que se implementará el monitoreo de cada una de ellas.</p> <p>Lo estratégico de todo PMI tiene que ver con la efectividad de los resultados por alcanzar en el mediano plazo previsto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Se establece el periodo de ejecución de cada línea de acción y de sus estrategias?</li> <li>▶ ¿Se contemplan cortes evaluativos, a los fines del monitoreo permanente de la implementación de las líneas de acción?</li> <li>▶ ¿Se reconoce la secuencialidad y gradualidad en la implementación de líneas de acción en el corto y mediano plazo?</li> </ul>
<p><b>3° Fase:</b></p> <p><b>Implementación</b></p>	<p>Monitoreo y evaluación</p>	<p>Con el objeto de generar información sobre la implementación del PMI y efectuar los ajustes pertinentes, si fuera necesario, se desarrollan los procesos de monitoreo permanente y la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Se expresa qué evaluar, cómo y en qué momento?</li> <li>▶ ¿Se identifican indicadores</li> </ul>



<p><b>3° Fase:</b> <b>Implementación</b></p>	<p>Monitoreo y evaluación</p>	<p>evaluación de los resultados alcanzados.</p> <p>El monitoreo y la evaluación permanente permiten obtener información parcial de los avances del PMI, es decir su proximidad o lejanía respecto de la imagen objetivo. Posibilita, a su vez, los ajustes y adecuaciones necesarias para alcanzar las metas de logro y los objetivos de mejora previstos.</p> <p>Esto supone el diseño de diferentes instrumentos y la definición de indicadores, con el objeto de recabar evidencias y construir información sobre los cambios institucionales que se van alcanzando.</p> <p>No se trata de monitorear y evaluar para corroborar si las estrategias planificadas efectivamente se desarrollaron, sino de reconocer señales (evidencias) que den cuenta de que los cambios sustantivos planificados y esperados se están produciendo.</p>	<p>cuanti-cualitativos a los fines del monitoreo y la evaluación?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ¿Se prevén los instrumentos de relevamiento a aplicar para construir información sobre el desarrollo y avance de las líneas de acción?</li> <li>▶ ¿Se contemplan dispositivos y canales de información y comunicación para hacer llegar a la comunidad educativa los resultados parciales y finales alcanzados?</li> </ul>
--------------------------------------------------	-------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla: Componentes del PMI e interrogantes para su planificación, implementación y evaluación





# 05

## Atributos de eficacia del PMI



# 05.

## Atributos de eficacia del PMI

Ya nos hemos referido a los atributos del PMI, en *La Escuela Posible: consolida logros y emprende mejoras* (Córdoba. ME, 2023), como criterios de calidad que permiten valorar su coherencia interna y consistencia. Ahora, en términos de eficacia, recuperaremos, en este apartado, algunos aportes para profundizar las reflexiones sobre ellos<sup>5</sup>.

Al construir juntos modos de mirar y pensar los procesos de implementación del PMI, cabe que reflexionemos acerca de las maneras en que el planeamiento nos ofreció una oportunidad de anticipar y valorar, por ejemplo, la **pertinencia** del PMI, respecto de las problemáticas de las que se ocupa y la **claridad** con que se presentan cada uno de sus componentes. También su **congruencia**, **coherencia** y **consistencia interna** (entre el análisis, situacional inicial, los objetivos y metas, las líneas de acción y estrategias definidas, y los recursos previstos para su ejecución). En tal sentido, la consistencia interna de un proyecto constituye un **criterio de viabilidad**, ya que supone reconocer que la organización definida, los tiempos previstos, la articulación y la coherencia entre los distintos componentes del PMI constituyen condiciones necesarias (aunque no suficientes) para su implementación.



<sup>5</sup> Ver apartado Atributos de un Proyecto de Mejora Institucional en *La Escuela Posible: consolida logros y emprende mejoras* (Córdoba. ME, p. 21). [Acceder](#)

Resulta importante, además, detenerse a valorar cómo el PMI está resolviendo o reconfigurando la tensión entre el problema situacional priorizado y las líneas de acción propuestas para alcanzar determinados objetivos de mejora. La **pertinencia** refiere a cuán necesarias y significativas resultan las estrategias, en relación con los objetivos que se han formulado y respecto de la situación que se desea promover. La **consistencia interna**, por su parte, descansa en la **congruencia** de los vínculos lógico-analíticos producidos entre los objetivos, las metas, los problemas, las transformaciones deseadas, los efectos buscados, las estrategias planificadas y los recursos previstos.

La puesta en marcha del PMI enriquece la formulación realizada (a través de la mirada que nos devuelve sobre lo planificado), tanto como alimenta el proceso de evaluación. Ambas instancias se reeditan a la luz de lo que acontece en el aquí y ahora de la implementación. A partir de transitar aquello que fue imaginado, pensado y diseñado, comienza a materializarse efectivamente el proyecto. Y, con el objeto de generar conocimientos para nutrir la implementación, vamos a sostener procesos de seguimiento y monitoreo como así también de evaluación permanente.

El conjunto de procedimientos, recursos y estrategias previstos nos conducirán, iterativamente, al horizonte que nos propusimos. Los momentos identificados no son sucesivos, sino recursivos: se retroalimentan. Así, la incertidumbre y la turbulencia son constitutivos de nuestro tiempo, y con él, los contextos sociales y educativos en que tiene lugar la Escuela Posible. Es muy probable que las líneas de acción propuestas en el PMI no se desarrollen tal y como las imaginamos y planificamos. Lo previsible es que debemos volver sobre él una y otra vez para repensarlas, ya que la flexibilidad constituye un rasgo distintivo de este planeamiento estratégico.

La revisión de las secuencias y de las estrategias, en función del posicionamiento de los actores, es parte sustancial de lo que este enfoque concibe como **análisis de viabilidad**, y que constituye un tipo de evaluación al interior de la planificación situacional. Junto a la valoración del apoyo de los actores y de los acuerdos construidos (análisis de la viabilidad política o



visibilidad), se vuelve clave el análisis permanente de la viabilidad material (recursos), técnica (conocimiento) y de tiempos.

Sin embargo, proponemos pensar el seguimiento y monitoreo del PMI desde una perspectiva en que la gestión escolar lidere su realización y el despliegue y concreción de las actividades previstas. El acompañamiento, orientación, aval y apoyo de la autoridad pedagógica construyen garantías. De este modo, el trabajo de acompañamiento, a la vez que se va dotando de sentidos particulares en cada contexto y en cada situación, en la implementación del PMI, requiere de presencia y formas de trabajo y relación claramente diferentes a la idea de control: no se sitúa sobre los sujetos, sino sobre las acciones que el PMI impulsa. Las garantías podrán efectivizarse a través de múltiples formas, decisiones y asunciones, pero se nutren con procesos de acompañamiento y con la disposición, ayuda, promoción y sostenimiento que se puedan generar y ofrecer a aquellos para quienes el equipo de gestión institucional es autoridad y referencia. Finalmente, es organizador de tareas y acciones colectivas: lugar “estructurante” con un “poder moral”, generalmente reconocido, y una ascendencia subjetiva que surge no de su persona, sino de su posición y liderazgo.

La **viabilidad** del proyecto y la **garantía** son claves para pensar el PMI, porque la posibilidad de que lo proyectado se traduzca a la realidad depende, en buena medida, de las condiciones institucionales que podamos construir.

Por todo lo anterior, la evaluación del PMI es procesual. Está presente desde el primer momento de la planificación, cuando se analiza situacionalmente una problemática y se valoran los posicionamientos de los actores respecto de ella. Y luego, cuando se ponderan diferentes cursos de acción y se construyen líneas de intervención. También, cuando se analiza la factibilidad técnica y material de una línea de acción y su viabilidad en términos de apoyos políticos. Asimismo, cuando se realiza el seguimiento de las acciones planificadas, sea cual fuera su devenir: tanto si se fueron implementando las acciones como estaba previsto, y se dieron los resultados esperados, como si no pudieron implementarse total o parcialmente. Uno de los sentidos más potentes de la evaluación del PMI es el **aprendizaje institucional**.







06

# Reflexiones



# 06.

## Reflexiones

---

En este apartado final, se aportan algunas reflexiones con el propósito de nutrir los debates, intercambios y toma de decisiones en el interior de las instituciones educativas cordobesas al momento de diseñar, gestionar, monitorear y evaluar los procesos continuos de mejora institucional.

La mejora necesariamente se planifica, por lo tanto, dicha tarea se perfila como un imperativo crítico en el que se reconoce la existencia de un trasfondo social, cultural, político y económico complejo donde se inscriben “dinámicas contrapuestas de progresos y transformaciones, desigualdades y exclusiones que atraviesan nuestra contemporaneidad, tensionan el derecho universal a la educación [y a los aprendizajes] y en particular a la premisa de que todos/as pueden aprender” (Córdoba. ME, 2024b, p. 22). [El agregado es nuestro].

Además, el trasfondo referido, en el que se inscriben las instituciones educativas, plantea grandes desafíos que tensionan, traccionan y ponen en cuestión el modo de ser, hacer, vivir y estar en las instituciones. Enfrentan, a su vez, procesos de exclusión, desigualdades, fragmentaciones e interrupción de las trayectorias escolares que requieren de abordajes prioritarios.

En este contexto, y en el marco del PEI, el PMI constituye un dispositivo valioso, potente, efectivo con el que cuentan los equipos de gestión para desarrollar procesos de transformaciones graduales, progresivas y focalizadas que impacten, favorablemente, en el modelo educativo y la cultura institucional.



A su vez, los lineamientos, directrices y prioridades delineadas por la política educativa jurisdiccional configuran un marco general de referencia con el que cuentan las instituciones educativas para el diseño de sus propios PMI. Sin embargo, sobre ese marco general, será importante y necesario que cada institución realice una (re)lectura de prioridades, en clave situacional, y pueda reeditarlas en función de necesidades propias, características institucionales y de contexto.

Sin duda alguna, afrontar dificultades, reconocerlas y planificar el cambio que reporte mejoras constituye un verdadero desafío; un reto por emprender que invita a transitar un largo recorrido en el que, todo cuanto hagamos, podrá parecer poco. Aun así, resulta necesario sostener el espíritu inicial que permita reconocer y valorar que cada avance, por pequeño que parezca, se traduce en un hito significativo.

Finalmente, la mejora institucional debe recuperar el sentido de las instituciones educativas, las razones de su existencia. Y, en esa dirección, promover los procesos de fortalecimiento de prácticas sociopedagógicas tendientes a mejorar la calidad de la enseñanza, la potencialidad de los aprendizajes y el desarrollo de capacidades, y las trayectorias educativas de los y las estudiantes, en pro de una educación inclusiva de calidad para todos y todas. Así, la mejora constituye el compromiso institucional de seguir soñando y trabajando colectivamente en la concreción de dichas transformaciones.





07

# Referencias bibliográficas



# 07.

## Referencias bibliográficas

---

Argentina. Ministerio de Educación de la Nación. (2011). *Diseño e implementación del Plan de Mejora Institucional* [Serie de documentos de apoyo para la escuela secundaria. Documento n.º 1]. Disponible en <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL004165.pdf>

Argentina. Ministerio de Educación de la Nación. (2014). *La implementación de los Planes de Mejora Institucional. Aportes para las políticas orientadas al fortalecimiento de la Educación Secundaria Obligatoria*. [Serie Informes de investigación n.º 9]. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informes-investigacion-9.pdf>

Córdoba. Ministerio de Educación. (2009a). *La línea de base como herramienta en los procesos de autoevaluación*. Disponible en <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/documentos/AGREGAR%20A%202009/Linea%20de%20base.pdf>

Córdoba. Ministerio de Educación. (2009b). *La Línea de Base. Cultura. Comunidad. Profesionalización. Algunas condiciones para la acción educativa*. Disponible en [https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/documentos/AGREGAR%20A%202009/Linea%20de%20base%20%20\(17-12-09\).pdf](https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/documentos/AGREGAR%20A%202009/Linea%20de%20base%20%20(17-12-09).pdf)



Córdoba. Ministerio de Educación. (2009c). *La línea de base. Trayectorias escolares, acciones e intervenciones docentes*. Disponible en <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/AGREGAR%20A%202009/linea%20de%20base%202.pdf>

Córdoba. Ministerio de Educación. (2017). *Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejora Institucional*. Disponible en <https://drive.google.com/file/d/1SOak1UOcfpkT4rzKuEUNCAJaYu-EcH8c/view?usp=sharing>

Córdoba. Ministerio de Educación. (2023). *La ESCUELA POSIBLE: consolida logros y emprende la mejora*. Córdoba: Secretaría de Innovación, Desarrollo Profesional y Tecnologías en Educación. Disponible en <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/SIDPyTE/publicaciones/2024/Ministerio-de-Educacion-La-Escuela-Posible.pdf>

Córdoba. Ministerio de Educación. (2024a). *La importancia del Plan Educativo Institucional*. [Colección Hacerlo Posible].

Córdoba. Ministerio de Educación. (2024b). *Plan de Desarrollo Educativo Provincial 2024-2027 (con proyección 2033)*. Disponible en <https://www.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2024/05/Documento-Plan-de-Desarrollo-Educativo-Provincial-2024-2027.pdf>



Gobierno de la Provincia de Córdoba. Ministerio de Educación.  
Secretaría Académica y Programa de Formación  
Docente en Conducción y Gestión Educativa del ISEP,  
con aportes de María Belén Barrionuevo Vidal.

Diseño gráfico y corrección literaria por ISEP  
[Instituto Superior de Estudios Pedagógicos].



Diciembre 2024





# Autoridades

---

**Martín Llaryora** | Gobernador

**Myriam Prunotto** | Vicegobernadora

**Horacio Ademar Ferreyra** | Ministro de Educación

**Luis Sebastián Franchi** | Secretario de Educación

**Gabriela Cristina Peretti** | Secretaria de Innovación, Desarrollo  
Profesional y Tecnologías en Educación

**Nora Esther Bedano** | Secretaria de Coordinación Territorial

**Claudia Amelia Maine** | Subsecretaria de Fortalecimiento  
Institucional

**Lucía Escalera** | Subsecretaria de Administración

Colección   
*hacerlo posible*

