

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL

La Educación Secundaria plantea hoy importantes desafíos que se vinculan a la obligatoriedad del nivel y que ponen en cuestión sus modos de hacer y vivir la escuela. En este sentido, afronta de manera acentuada procesos de masificación y de interrupción de las trayectorias escolares, entre otros. Ambos se manifiestan como problemas estructurales aún no resueltos que necesitan ser abordados de manera prioritaria. En este contexto, los Planes de Mejora Institucional (PMI) se constituyen en un dispositivo valioso en el marco del Plan / Proyecto Educativo Institucional (PEI), pues permiten avanzar en una transformación gradual y progresiva del modelo institucional y en el proceso de fortalecimiento de prácticas sociopedagógicas tendientes a mejorar la calidad de la enseñanza y las trayectorias educativas de los estudiantes, en pro de una educación inclusiva de calidad para todos los adolescentes y jóvenes.

Diferencias entre Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejora Institucional

Al momento de establecer comparaciones, pueden identificarse algunas diferencias entre el Plan de Mejora Institucional (PMI) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI) en torno a ciertos criterios, tales como la escala, la jerarquía, el tiempo y los actores comprometidos en sus respectivas formulaciones.

En esta línea de análisis, la escala en que se diseña el PEI es macro, de carácter global, y abarca todos los aspectos de la institución escolar. En cambio, en el Plan de Mejora Institucional el abordaje es más puntual o micro ya que sólo trabaja algunas dimensiones o aspectos que se han priorizado en el marco del PEI.

Desde el punto de vista de la jerarquía, el PEI tiene mayor nivel de importancia y establece con el PMI una relación de inclusión /subsunción. En otras palabras, éste se inscribe, se incluye dentro de aquél.

Con respecto al tiempo y los actores, el PMI se formula para un corto y mediano plazo (1 año) y contempla la participación sólo de algunos o todos los actores de la institución, mientras que el PEI, dada su condición de propuesta formativa integral de la escuela, se diseña para el largo plazo y supone la participación de la totalidad de actores.

El PEI, como expresión más macro de la escuela y plataforma de discusión más global, sintetiza su propuesta de actuación a través de:

- las señas de identidad: conjunto de principios formulados en términos de definición institucional que caracterizan a la escuela; construcción de una especie de carta de identidad que responde a la pregunta: ¿quiénes somos?;
- *los objetivos finales* que se intenta alcanzar: conjunto de propósitos que responden a: ¿qué pretendemos?;
- *la organización*, que atiende a la formación de equipos de trabajo, a la negociación y al logro de acuerdos; a la administración del potencial humano y de materiales y al modo de relacionarnos con la comunidad, respondiendo a la pregunta: ¿cómo nos organizamos para que las cosas sucedan?

El PEI es la herramienta principal de gestión y planificación; integra y da coherencia a los procesos de intervención educativa que se desarrollan en la escuela. Constituye, en síntesis, un instrumento orientador para la generación, planificación y seguimiento de todas las acciones institucionales, en un proceso de continua adecuación.

El PMI, en cambio, se construye atendiendo a una preocupación inicial (trayectoria educativa de los estudiantes y la enseñanza), algún tema producto de una evaluación que preocupa por su gravedad y/o por su urgencia.¹ Su diseño conlleva en sí una serie de pasos:

- Definición del o los *problema/s*, con base en evidencias que surgen de las evaluaciones.
- Establecimiento de *prioridades y condiciones*. (*Trayectoria educativa de los estudiantes y la enseñanza*)
- Definición de *objetivos y metas* a alcanzar mediante el plan.
- Determinación de las *estrategias* que permitirán el *paso* desde la situación problema a la situación de mejora. (Por ejemplo: atención de las trayectorias escolares –ambientación, tutoría enseñanza, recuperación de aprendizaje, convivencia, actividades extraclases, etc.);
- Determinación de *responsables* para cada uno de los procedimientos o acciones previstas. Cabe aclarar que la responsabilidad final corresponde al

¹ Cabe acotar que, en muchos casos, el PMI no necesariamente requiere de un nuevo plan, partiendo “desde cero”. Una alternativa válida es la recuperación, reorganización o potenciación de otro u otros proyectos o planes existentes en la escuela, que ésta considera relevantes y que, por diversos motivos, no se hayan podido concretar.

director, pero nada impide -y por el contrario es aconsejable- que realice una delegación, asignando facultades y responsabilidades.

- *Temporalización*: los procedimientos deben llevar fecha de realización y forma de comprobar su consecución
- *Seguimiento y monitoreo*: que permita obtener información parcial acerca de los avances y realizar durante el año, los ajustes y las adecuaciones que resulten necesaria para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- *Financiamiento* de los recursos.

Condiciones y atributos de un Plan de Mejora Institucional.

Algunos atributos y condiciones que deben reunir los PMI como dispositivos orientados hacia la calidad:

- Coherencia entre el o los problema/s definido y la información – proveniente de diversas fuentes- que respalda su formulación (ONE, evaluación diagnóstica/acreditación de los aprendizajes, evaluaciones de la gestión institucional, autoevaluaciones institucionales) - que se materializa a través de la elaboración de una Línea de Base².
- Acuerdos que comprometan a la mayor parte de los actores para la elaboración y la implementación.
- Congruencia entre el o los problema/s definido, los objetivos planteados y la propuesta de acciones.
- Cronograma de acciones que contemple evaluaciones intermedias a fin de establecer el estado de avance con relación a las metas fijadas. Esto permite detectar posibles obstáculos/dificultades y realizar las rectificaciones y/o reajustes necesarios
- Claridad en la especificación de los resultados esperados y de los indicadores/categorías que permitirán valorar su logro durante la ejecución (proceso).

Hablar de PEI y PMI convoca necesariamente al fortalecimiento de una cultura orientada a la mejora permanente de la calidad de la enseñanza y las trayectorias educativas de los estudiantes. Una expresión cultural de estas características requiere de una práctica permanente y constante de la evaluación, del desarrollo de una actitud de indagación y de cuestionamiento; de la búsqueda de otros modos de

² Se sugiere la consulta de los tres documentos correspondientes publicados en el período 2009-2010 en la Página Web de la Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa: www.igualdadycalidadcba.gov.ar

abordar y pensar la realidad. En esta perspectiva, es esperable que las escuelas registren, documenten sus prácticas de evaluación y las materialicen en un documento a modo de *Memoria*. Ésta se constituye en un punto de partida ya que ofrece las evidencias necesarias para formular un nuevo PMI a desarrollar en el período siguiente. Este modo de trabajar puede ser concebido como un espiral creciente de mejora continua.

El lugar de la gestión en el Plan de Mejora Institucional

El Equipo Directivo de las escuelas desempeña un papel clave, tanto en la programación y ejecución como en la evaluación del PMI. Es su responsabilidad promover espacios de participación en todas y cada una de las instancias, generar un clima de confianza, de escucha de todos los actores institucionales.

En la misma línea, también es un desafío para la gestión delegar tareas y responsabilidades como parte de este modo de operar. La mejora continua implica una revisión permanente y crítica de las prácticas para fortalecer procesos de profesionalización docente. En otras palabras, esta modalidad de trabajo institucional compromete a revisar las formas de actuar, a analizar las metodologías, a una búsqueda constante de teorías explicativas de lo que sucede en el aula y otras instancias institucionales. Todo esto aporta al enriquecimiento del ejercicio de la profesión docente y colabora con la configuración de un modelo escolar que posibilite cambios en la cultura institucional para lograr la inclusión y la permanencia con calidad de los estudiantes en la escuela.

Fuentes consultadas:

- Argentina, Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación (2009). Documento N° 4: Instructivo para el Plan de Mejora Institucional. En Serie Documentos de Apoyo para la Planificación e implementación de la educación secundaria obligatoria. Buenos Aires: Autor.
- Argentina, Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación (2010). Documento N° 1: Diseño e Implementación del Plan de Mejora Institucional. En Serie Documentos de apoyo para la Educación Secundaria (Versión Preliminar Febrero 2010). Buenos Aires: Autor
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. Ministerio de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa (2009). La Educación Secundaria en Córdoba. Documento Base. Córdoba, Argentina: Autor.

- Balestri, L., Ramborger, A. y otros (2003). Los planes de mejora. Una experiencia pampeana en busca de la calidad. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Romero, C. (2004). La escuela media en la sociedad del conocimiento. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Romero, C. (comp.) (2009). Claves para la mejora de la escuela secundaria. La gestión, la enseñanza y los nuevos actores. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Elaboración
Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa.
Actualizado 2017
Corrección de estilo
Silvia Vidales