

**COLECCIÓN:** CUADERNOS PARA PENSAR,  
HACER Y VIVIR LA ESCUELA

**EL PLAN/PROYECTO  
EDUCATIVO  
INSTITUCIONAL  
EN PROCESO**

Práctica cotidiana  
y continua

## **AUTORIDADES PROVINCIALES**

*Gobernador:*

***Dr. José Manuel de la Sota***

*Ministro de Educación:*

***Prof. Evelina M. Feraudo***

*Subsecretario de Equipamiento Escolar, Proyectos y Políticas Educativas:*

***Ing. Ricardo Jaime***

*Subsecretaria de Planificación y Gestión Educativa:*

***Dra. Amelia López***

***Agencia Córdoba de Inversión y Financiamiento***

*Presidente de la A.C.I.F.:*

***Cra. María Carmen Poplawski***

*Coordinador Ejecutivo U.CO.PRO*

***Cdor. Fernando Marcelo Arteaga***

***Subunidad Ejecutora***

***Subcomponente de Gestión y Cobertura del Sistema Educativo***

*Jefe de Equipos de Proyecto:*

***Lic. Horacio Ferreyra***

*Jefe de Proyecto Reforma y Fortalecimiento de la Gestión del Sistema Educativo:*

***Dr. Carlos A. Sánchez***

*Jefe de Proyecto de Autonomía Escolar:*

***Lic. Luján Mabel Duro***

## **INDICE**

**INTRODUCCIÓN**

**RED CONCEPTUAL**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 01 ¿Qué es el PEI?**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 02 ¿Por qué se dice Plan Educativo Institucional y no Proyecto Educativo Institucional?**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 03 ¿Cuál son las características del PEI?**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 04 ¿Cuál son los componentes del PEI?**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 05 El diagnóstico Situacional. La misión.**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 06 La imagen Objetivo. La visión.**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 07 La planificación. La escuela que puede ser.**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 08 La estructura organizacional.**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 09 Los objetivos Institucionales.**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 10 Las prioridades institucional**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 11 El proyecto de convivencia**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 12 Proyectos Específicos**

**GUIA DE REFLEXIÓN Nº 13 Evaluación y seguimiento del PEI**

**REFLEXIONES FINALES**

**ANEXO**

**GLOSARIO**

**BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCIÓN

“Los dos términos fundamentales son “el Hombre” y “el Cambio”.

Nuestra falta de entendimiento del mundo actual se debe a que en ningún nivel educativo se nos enseñan las dos teorías necesarias: una teoría de Hombre y una teoría del Cambio”

Vicente Perel

Como resultado de las últimas reformas y transformaciones educativas en diferentes países, entre ellos , el nuestro, se han generado innumerables concepciones, producciones, conceptualizaciones en torno al tema Plan Educativo Institucional (PEI), las que, a su vez, desembocaron en desarrollos, experiencias y prácticas diversas.

Podríamos mencionar algunas de estas concepciones, como por ejemplo, la que sustenta que para la producción del PEI sólo basta con apoyarse en los programas de estudio y en los lineamientos generales de la política educativa de la jurisdicción. Desde otra visión, el PEI es la integración de voluminosos y complejos documentos, en los que se plantean políticas, procedimientos, objetivos, recursos, etc., para organizar el trabajo educativo institucional.

Desde un análisis retrospectivo, se podrían puntualizar algunas características en relación a la elaboración y ejecución del PEI y que sería deseable superar:

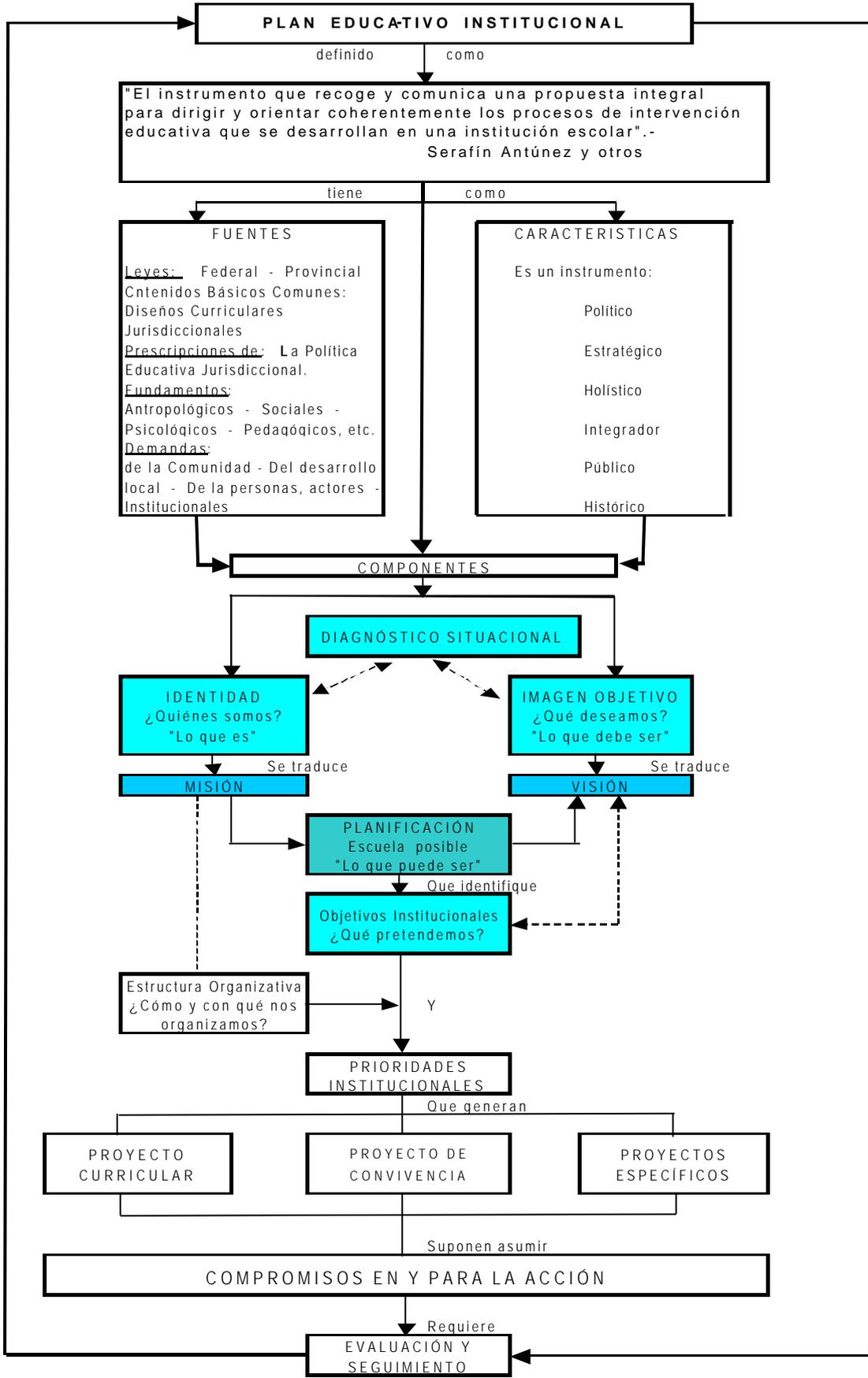
- ✓ No siempre fue el resultado de un trabajo colectivo, ya que sólo han participado unos pocos actores institucionales, que, generalmente no representan ni sintetizan el pensamiento y las propuestas de toda la comunidad educativa.
- ✓ En su elaboración se han generado procesos complicados y poco prácticos y producciones ambiciosas.
- ✓ Se lo ha considerado un documento cerrado y sin posibilidad de rearmarse y reconstruirse.
- ✓ No está al alcance de todos para su consulta y discusión ya que es celosamente guardado
- ✓ No ha sido difundido y comunicado a la comunidad educativa.

- ✓ Ha resultado muy difícil su concreción en la práctica institucional.
- ✓ Ha producido confusión y quiebre en procesos ya iniciados

Por todo lo expuesto, se cree necesario hacer un alto y tratar de reflexionar juntos sobre los aspectos fundamentales del Plan Educativo Institucional y conseguir con ello un marco referencial que nos permita revisar las instituciones, nuestras prácticas cotidianas, reordenar ideas, potenciar fortalezas y rectificar debilidades.

El presente Cuaderno contiene una serie de guías de reflexión que invitan a realizar un trabajo conjunto desde los equipos docentes y directivos. El objetivo es que se promueva el análisis y la discusión de las concepciones, definiciones y prácticas que se sostienen en relación al tema e ir reconstruyendo un marco de referencia para la producción o reformulación y desarrollo del PEI de la escuela.

HACEN POSIBLE EL AVANCE HACIA UNA



## Guía de Reflexión 01

### ¿ Qué es el PEI?

Como ya se ha expresado y Uds. seguramente saben, existen numerosas definiciones sobre PEI. A continuación presentamos sólo algunas:

*“Entramado de operaciones y acciones coherentes que permite modificar una situación educativa inicial, direccionada hacia una situación objetivo, que permiten mejorar las condiciones educativas, del contexto y de la población en que se está trabajando”.* POZNER, Pilar. 1986.

*“...la toma de posición de la escuela, sobre aspectos tan importantes como los valores, las actitudes, los hábitos, los conocimientos y las habilidades que se pretenden priorizar; las técnicas y procedimientos didácticos que se prevén, sobre la evaluación, la organización del grupo clase, la orientación personal de los alumnos, la relación con los padres”...* GUAL y otros. 1986.

*“... define la línea práctica del ideario y lo explica, traduciéndolos en términos de organización y operatividad, es una pauta para la acción educativa”.* MORENO.1984

*“... un instrumento para la gestión- coherente con el contexto escolar- que enumera y define las notas de identidad del centro, formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa de la institución”.* ANTÚNEZ, S. 1986.

*“... el instrumento que recoge y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar”.* ANTÚNEZ y otros. 1995.

**Analizando las definiciones indicadas y recordando otras conocidas por ustedes, traten de establecer:**

1. ¿Cuál de ellas responde al concepto de PEI. que tiene la Comunidad Educativa de sus escuelas?.
2. Les proponemos que elaboren una definición propia, que refleje lo que para Uds. es o debe ser un PEI.

## Guía de Reflexión 02

**¿Por qué se dice Plan Educativo Institucional y no Proyecto Educativo Institucional?**

A lo mejor les ha llamado la atención que hablemos de Plan y no de Proyecto. La respuesta es sencilla.

Inicialmente ambos términos fueron considerados sinónimos, pero en rigor de verdad, el término plan supone una extensión mayor que el vocablo proyecto.

El plan implica una extensión mayor porque supone la previsión a mediano y largo plazo y abarca a todos los aspectos o dimensiones que hacen a la vida institucional de la escuela.

El Proyecto que es, también, una previsión, lo es a corto plazo y supone la resolución de problemas concretos, específicos. Estos problemas pueden corresponder a cualquiera de las dimensiones de la escuela: pedagógico-curricular, gestión administrativo-organizacional, y apertura a la comunidad.

En ambos casos se indican: previsión de recursos, de estrategias, de actividades según objetivos o metas, pero difieren en el grado de generalidad, por ello se cree que al considerarse a la totalidad de una institución escolar, a todas las dimensiones que la conforman, es correcto hablar de Plan Educativo Institucional.

**Piensen si realmente esta diferencia les satisface, o Ustedes creen más pertinente seguir llamándole Proyecto Educativo Institucional. Son análisis y planteos que les ayudarán a reafirmar la autonomía de gestión.**

## Guía de Reflexión 03

|   |
|---|
| <b>¿ Cuáles son las características del PEI.?</b> |
|---|

- 1- **Es un instrumento político**, porque permite diseñar y conducir la vida institucional, delinear la política interna de cada escuela y a la vez posibilita la referencia entre dos ámbitos distintos, pero complementarios de la gestión: por un lado, los responsables del gobierno nacional, provincial y local que diseñan las políticas educativas y por otro, los actores institucionales, responsables de la gestión de las mismas, dentro de las escuelas.

En el marco del proceso de descentralización, y de autonomía, las escuelas definen sus propios planes institucionales (PEI), los que contextualizan y especifican las políticas expresadas desde los niveles centrales.

- 2- **Es un instrumento estratégico**. El proceso de elaboración, ejecución y evaluación del plan implica planteos estratégicos de análisis, y de evaluación de la realidad. Supone reconocer que no existe un solo modo de interpretar la realidad, ni tampoco una sola intencionalidad de cambio. De allí que se hace imprescindible crear instancias de consenso y compromiso, en donde las definiciones sean compartidas por todos. También se debe pretender lograr coherencia. El análisis del logro de la misma enfrenta a la ejecución del PEI, con la realidad institucional interna, (lo que se vive y se proclama dentro de ella), con las prescripciones de la política estatal y con los planes de crecimiento y desarrollo local.

- 3- **Es un instrumento holístico**. Rescata y abarca toda la institución. Aunque el aspecto prioritario sea el curricular, ya que es la función específica de la escuela, no deja de lado todas las otras dimensiones que le permiten lograr con calidad el proceso educativo. Todo debe quedar en el PEI., nada fuera de él.

- 4- **Es un instrumento de participación**, posibilita la gobernabilidad de la escuela, la toma de decisiones compartida, la responsabilidad y el compromiso de todos los actores.
  
- 5- **Es un instrumento que integra**. Articula las ideas, las iniciativas, las inquietudes, las actuaciones de todos los actores, sobre todo en el ámbito curricular. Fortalece y cohesiona.
  
- 6- **Es un instrumento público**. La escuela presta un servicio público, es un bien público, por lo tanto el plan de su gestión debe ser público. Debe ser conocido por todos. Es la propuesta pedagógica que identifica a una escuela para que sea reconocida en el ámbito de su comunidad.
  
- 7- **Es un instrumento histórico**. Desde la identidad definida, que rescata lo pasado, se prescribe el presente y se permite visionar, prefigurar un futuro. Es una herramienta para construir y preservar la memoria institucional. Su evaluación denota los progresos y/o retrocesos en pos de una acción comprometida y coherente con su identidad.

En síntesis, es:

- Un medio para impulsar el mejoramiento de la calidad desde la escuela.
- Un producto de la acción colectiva; de la comunidad educativa, del equipo de docentes.
- Un proceso para resolver problemas prioritarios.
- La oportunidad para que las escuelas acrecienten su autonomía.
- Un documento que ayuda a establecer prioridades, evita dispersiones inútiles y ajusta la libertad del docente al resto de los miembros de la comunidad.
- Un instrumento de cohesión, reflejo de inquietudes de la comunidad y capaz de coordinar las diversas tendencias.

**Les sugerimos las siguientes preguntas para que las discutan y respondan entre todos o en cada equipo docente.**

1. ¿ El PEI de su escuela expresa realmente la política interna de la institución? .
2. ¿ Fue construido por todos?
3. ¿Orienta la toma de decisiones en los diferentes aspectos del quehacer institucional?
4. ¿Delimita los roles y funciones de cada actor institucional?
5. ¿ Las actividades educativas que se desarrollan dentro o fuera de la escuela han sido contempladas y acordadas en el PEI.?
6. ¿ Articula las actividades que proponen los diferentes miembros de la comunidad?.
7. ¿Es considerado y opera como documento público? ¿Es conocido por todos?. ¿ Está a disposición de los docentes nuevos que se integran a la institución? ¿Es conocido por los padres de los alumnos?
8. ¿ En la comunidad reconocen a la escuela por su PEI.?
9. ¿ Les permitió mejorar la calidad del servicio que brinda la escuela?

**A partir de las características del PEI que hemos presentado, les proponemos que analicen los beneficios que se han obtenido o pueden conseguirse con su construcción, desde la realidad de la escuela.**

## Guía de Reflexión 04

|  |
|--|
| <b>¿Cuáles son los componentes del PEI.?</b> |
|--|

- EL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.
- LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL que se traduce en la MISIÓN.
- LA IMAGEN OBJETIVO que se traduce en la VISIÓN.
- LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
- LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
- LAS PRIORIDADES INSTITUCIONALES.
- EL PROYECTO CURRICULAR.<sup>1</sup>
- EL PROYECTO DE CONVIVENCIA.
- LOS PROYECTOS ESPECÍFICOS.
- LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DEL PEI.

**Les sugerimos las siguientes preguntas para que las discutan y la respondan en cada equipo docente o entre todos:**

1. ¿Han integrado estos componentes en el PEI. de la escuela?
2. ¿Cuáles de ellos no han sido considerados y por qué?
3. ¿Existe articulación- coherencia entre los diferentes componentes?
4. Teniendo en cuenta el concepto de PEI que han formulado como propio, y las respuestas a las preguntas anteriores, revisen el plan educativo y reconstruyan lo que sea necesario.

---

<sup>1</sup>Véase Cuaderno 4 para reflexionar sobre el Proyecto Curricular Institucional.

## Guía de Reflexión 05

### El Diagnóstico Situacional. La Misión

**“Los peores combates, son los combates contra nosotros mismos”**

Arturo Sala

Tema realmente analizado y trabajado en las escuelas. Los invitamos a recordar lo conocido, a recuperar lo trabajado y a reflexionar.

#### **Empecemos respondiendo a lo siguiente:**

1. ¿ El diagnóstico de la escuela es preciso, claro, realista, abarca todas las dimensiones de la misma y brinda información relevante de la- comunidad?.
2. ¿ Informa realmente lo que son como institución, en qué situación se encuentran, qué es lo que pueden hacer, con qué cuentan, cuáles son las necesidades y los problemas?.
3. ¿ La información que aporta es considerada para el diseño de propuestas y proyectos?
4. ¿ Aparecen datos, hechos y comportamientos que manifiesten actitudes de desgano-intolerancia-falta de compromiso de los diferentes miembros de la institución?
5. ¿ Aparecen datos, hechos y comportamientos que expresen deseos de cambio, de innovar, de trabajar con autonomía?.
6. ¿ Se definen claramente los problemas de la institución, sus causas y consecuencias- efectos? ¿ Se prioriza su atención desde la escuela?
7. ¿ El diagnóstico expresa realmente la misión de la escuela, su sentido y razón de ser?

Generalmente se asocia el diagnóstico situacional con el concepto de misión. Qué se entiende, entonces, por misión:

La Misión, es la razón de ser, el para qué de la gestión de cada institución en relación a su origen, a su evolución histórica y a la adecuación que se haya realizado en función de lo demandado por el desarrollo y los cambios del contexto en donde están insertas.

Es el repensar cada escuela con “**una mirada nueva**”, que incorpora nuevos datos y elementos a lo cotidiano, es recuperar aquellos aspectos que le dan a la institución las características que hoy posee.

Se trata de **recuperar la historia, los instrumentos legales, los documentos de la política educativa, las dinámicas que configuran el estilo de gestión, las formas de relación, los procesos que dinamizaron los cambios de la escuela.**

Fundamentalmente, se trata de analizar la cultura institucional, sus conflictos, formas singulares de intercambio, sus valores, tradiciones, modelos de intervención, etc. A partir de este análisis se puede descubrir “**LO QUE LA ESCUELA ES**” y esto se traduce en la Misión Institucional.

A través de la Misión Institucional surge la Identidad Institucional. Es esa idea colectiva de qué es la escuela hoy, qué es aquello que la hace diferente, especial, única, en relación a otras instituciones. Es su perfil, su rostro.

**Les sugerimos las siguientes preguntas para que las respondan entre todos:**

1. ¿Existe acuerdo en la escuela de cuál es su misión institucional?
2. ¿Es posible identificar la identidad de la escuela? ¿Cuáles serían los rasgos principales de esta identidad?: tradiciones, normas, prescripciones, criterios, modelos, concepciones de aprendizaje-enseñanza-evaluación, etc, formas de intercambio y comunicación, resolución de conflictos, delimitación de roles y funciones, vínculos con la comunidad, etc.
3. Qué aspectos de su cultura habría que modificar y cuáles generan fracturas e incoherencias?

## Guía de Reflexión 06

### La Imagen Objetivo. La Visión

La Imagen Objetivo es la “imagen” de la escuela que se desea crear, que es querida por todos. Esta imagen es la Visión, es la visualización concreta de la meta a lograr, del futuro a conquistar, por ello se transforma en Objetivo.

Por lo tanto es una visión compartida que orienta la acción y expresa las necesidades, los deseos, las aspiraciones de todos los actores. Así entendida es estimulante, despierta compromiso y concentra las energías para el trabajo en equipo.

**Les sugerimos los siguientes interrogantes para que los debatan y las respondan entre todos.**

1. ¿La visión de la escuela es el resultado de la expresión de necesidades, deseos, y aspiraciones de todos los miembros o la visión de un superior o de unos pocos?
2. ¿Es la solución a un problema concreto, o es el resultado de un debate complejo, lento que delimita un futuro, a mediano plazo, posible?.
3. ¿Se comparte la visión, los objetivos y metas y se trabaja en colaboración y en forma cooperativa?

## Guía de Reflexión 07

**La Planificación. La escuela que puede ser.**

**La alternativa más interesante supone que las escuelas compitan por identidades distintas pero de valor equivalente, sin que se constituyan, algunas mejores y otras peores.**

A partir de lo que son, quieren avanzar hacia un futuro posible, viable; de allí que en la medida que visualicen la "ESCUELA DESEADA", descubrirán la distancia que existe desde LO QUE SON Y LO QUE QUIEREN, (ese es el obstáculo a superar)

El camino a recorrer entre la REALIDAD DE HOY y la IMAGEN DESEADA necesita ser planeado.

Pasar de la MISIÓN a la concreción de la VISIÓN, supone el PLAN EDUCATIVO INSTITUCIONAL, su construcción, su ejecución y su evaluación.

**¿Ya tienen la misión y la visión de sus escuelas expresadas con claridad, compartida por todos y ya saben sin lugar a dudas hacia dónde van?.**

¡Excelente!!, es tiempo ganado, de todas maneras revisen si realmente no quedó ningún aspecto sin considerar, si la mirada de la supervisión coincide con las de ustedes, si han logrado verdaderos consensos.

**Recuerden que:**

***Vivenciar cotidianamente la organización y la gestión de la vida escolar ayuda a la formación de los alumnos tanto como los contenidos formales que se les transmiten.***

## Guía de Reflexión 08

### La Estructura Organizacional

Los aspectos teóricos del tema ya han sido tratados en el Cuaderno 1 sobre gestión educativa estratégica y algunos aportes prácticos se encuentran indicados en el Anexo I.-

#### **De todos modos conviene recordar que:**

La estructura organizativa es la forma de distribución y de funcionamiento que toman los diferentes ámbitos de la vida de la escuela.

Define los criterios para determinar qué forma tendrá la organización de la escuela: sus unidades y sus funciones. Es decir cómo regular y articular los cargos, los órganos de gobierno, los servicios, los equipos, las formas de comunicación, etc.

No existe una sola forma de organización, la estructura organizativa de la escuela debe estar al servicio de los principios y de los objetivos de la misma.

La estructura organizacional debe:

- Ser flexible.
- Ser coherente con los principios y con la propuesta curricular de la escuela.
- Fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad.
- Considerar el contexto y el tamaño de la institución.

**Les sugerimos las siguientes preguntas para que las discutan a la luz de los aportes indicados y las respondan entre todos.**

1. ¿En la escuela han definido la forma de gobierno institucional?
2. ¿Han establecido órganos que favorecen la participación y la comunicación?
3. ¿Configuraron una estructura flexible y abierta a la comunidad?
4. ¿Qué cambios consideran necesarios en la estructura organizativa para garantizar un servicio de más calidad?

## Guía de Reflexión 09

### Los Objetivos Institucionales.

Son las metas a conseguir para concretar las propuestas del PEI.

Teniendo en cuenta la misión, la visión, el ideario y la priorización que han realizado de los problemas y aspectos más significativos, surgidos del diagnóstico, se formulan los Objetivos Generales de las Instituciones.

Son los objetivos generales que abarcan todas las dimensiones institucionales y señalan el camino, orientan a los objetivos específicos y a las actividades. Deben ser coherentes con los valores y principios acordados y con las necesidades internas y externas de las escuelas.

**Les sugerimos las siguientes preguntas para que las discutan y respondan entre todos.** (Recuperen todos los conocimientos sobre el tema)

Analicen los objetivos de la escuela y reflexionen:

- expresan la visión que todos o la mayoría comparte de la institución (lo que han visionado).
- son coherentes, posibles y viables, o son un conjunto de enunciados con grandes intenciones pero no adecuados ni a la realidad institucional, ni a la del contexto.
- permiten evaluar los logros.

## Guía de Reflexión 10

### Las Prioridades institucionales

Teniendo en cuenta el diagnóstico situacional, la misión y la visión de las instituciones surgen una serie numerosa de necesidades, dificultades, problemas, demandas que, para ser satisfechas y resueltas, deben ser ordenadas y priorizadas en función de los recursos, las urgencias y la situación real de las escuelas.

Cumplir con las prioridades supone compromisos de acción y responsabilidades que deberán asumir cada miembro o cada equipo de actores institucionales, (cuya validación requiere el cumplimiento del compromiso y la concreción del PEI.)

Los compromisos de acción son acuerdos para poder avanzar en la construcción de proyectos específicos.

Por lo tanto, las prioridades son: los principios, los criterios y definiciones acordadas-consensuadas, que prescriben las acciones de todos los actores institucionales y los comprometen a la acción responsable.

**Sugerimos los siguientes interrogantes para que discutidos sean respondidos por todos.**

1. En la escuela, se han establecido las prioridades institucionales? Cuáles son y qué acciones (compromisos de acción) se intentan promover?
2. En caso negativo, intenten definir las prioridades ¿qué es necesario atender? y desde allí, generen los compromisos de acción.
3. ¿Se determina quién/quiénes se responsabiliza/n de llevar a cabo estas acciones (compromisos de acción)?

## Guía de Reflexión 11

### El proyecto de convivencia

Componente del PEI ya desarrollado y analizado por ustedes en los Talleres y en la capacitación profesional. Se sugiere al respecto recuperar todo el material, releer, ampliar la información y reflexionar.

#### **Actividad colectiva:**

1. ¿Existen normas de convivencia o cada uno se maneja según su criterio?. Estas normas son explícitas (por ej.: forman parte de un reglamento o normativa institucional...) o forman parte de las tradiciones de la escuela?
2. En caso que se cuente con normas o reglamentos: posibilitan el trabajo cooperativo y el respeto mutuo?

**Es importante que consideren que según sus realidades, piensen qué pueden hacer para vivir en un clima que les permita trabajar, aprender, crecer y desarrollarse con libertad y respeto (equidad y con respeto a la diversidad.)**

## Guía de Reflexión 12

### Proyectos Específicos

Son planificaciones operativas de corto y mediano plazo en donde se explicitan acciones concretas para transformar, modificar, corregir situaciones que no satisfacen a la comunidad educativa, o que no permiten el logro de los objetivos, o que atentan contra la calidad educativa planeada.

Los proyectos específicos deben ser consecuentes y coherentes con todos los acuerdos expresados en el PEI., y deben reflejar los valores y las competencias educativas que se han establecido como prioritarias.

Los proyectos específicos generan propuestas y acciones para:

- dar respuesta a la enseñanza de las diferentes áreas o espacios curriculares
- acordar estrategias de enseñanza, de articulación de contenidos y/o de ciclos y niveles, criterios de evaluación generales
- intervenir creativamente sobre los problemas de aprendizaje
- mejorar la retención e impulsar la promoción de los alumnos
- fortalecer la participación interna de la comunidad educativa,
- profesionalizar los directores y docentes a través de instancias de capacitación y actualización permanente
- proyectar la escuela hacia la comunidad,
- producir y adquirir materiales y recursos didácticos
- cuidar y mantener el equipamiento y la infraestructura de la escuela.

#### **Importante:**

Sobre este tema Uds. cuentan con mucho material que han trabajado en los talleres de capacitación y que han recibido en estos últimos años. Les proponemos recuperarlos y retomarlos para esta nueva etapa.

**Sugerimos las siguientes preguntas para que las discutan y las respondan entre todos.**

¿Los proyectos específicos guardan coherencia con el PEI?

¿Son viables y responden a las prioridades establecidas desde la institución?

¿Se articulan unos con otros?

¿Son conocidos por todos los miembros de la escuela

## Guía de Reflexión 13

### Evaluación y Seguimiento del PEI

Todas las organizaciones modernas necesitan evaluar constantemente los logros alcanzados de acuerdo con las metas propuestas

Para saber si realmente la ejecución del PEI responde a todo lo deseado, esperado y planeado, es necesario hacer un seguimiento y evaluarlo.

¿Qué proceso se siguió para elaborar el PEI.?

¿ Se conoce el PEI. de la escuela?

¿ Se lograron los objetivos esperados?

¿ Por qué motivos hay que evaluar el PEI.?

**Es necesario evaluar el plan, para saber si se lograron:**

- Los objetivos propuestos.
- Los compromisos de acción.
- Los proyectos específicos.
- Los resultados previstos

**Y, para saber si se adecuan a:**

- Las nuevas demandas que aparecen en el campo educativo.
- Las innovaciones y actualizaciones que se dan en el campo pedagógico, y forman parte de la actualización y profesionalización docente.
- Las modificaciones legales tanto nacionales, como provinciales y locales que puedan aparecer durante el período de vigencia del plan y puedan incidir en la identidad institucional, sobre todo.

## Reflexión final

La intención de este cuaderno es retomar algunas definiciones y conceptos en torno al PEI con la finalidad de seguir pensando sobre los procesos de construcción e implementación del mismo en las escuelas en las que trabajamos.

La preocupación que seguramente todos tenemos y que nos moviliza se podría sintetizar en las siguientes preguntas:

¿Hasta qué punto el PEI es una herramienta estratégica para orientar las prácticas educativas institucionales?

¿Desde el PEI se han podido impulsar cambios y desarrollar prácticas innovadoras más acordes a los nuevos tiempos y contextos?

En definitiva, ¿hemos logrado mejorar los aprendizajes a partir de la definición colectiva de nuestras propuestas pedagógicas?.

Muy probablemente seamos conscientes de que todavía hay mucho por hacer, que hemos participado y realizado proyectos pero que todavía no se vislumbran grandes cambios.

De todos modos, creemos que la construcción colectiva es un paso fundamental para fortalecer la escuela y a nosotros mismos, que el esfuerzo es más potente cuando todos “tiramos para el mismo lado” y conseguimos consensuar visiones y objetivos.

La invitación es a seguir creciendo como miembros de una institución educativa que intenta superarse y ofrecer un servicio de calidad que responda realmente a las necesidades educativas de la comunidad.

### **A modo de síntesis final:**

*El Plan Educativo de cada escuela debe ser fruto de la reflexión y respuesta colectiva que la Comunidad Escolar da a preguntas formuladas, también, colectivamente. Pero, la simple existencia del documento no garantiza la existencia del plan. Es realmente Plan Educativo aquel que se vive en la escuela, se concretiza prácticamente en las aulas y es internalizado por los actores que deben realizarlo.*

## ANEXO I

**A. LOS ORGANIGRAMAS:** Es la forma gráfica de expresar la estructura organizativa de la Institución, identificando los 'órganos' de la misma y su relación entre si.

Estos esquemas reflejan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, los responsables de grupo, las relaciones, etc.

### Estructura Organizativa

Está formada por el conjunto de elementos que integran la organización, junto con las atribuciones asignadas y las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los mismos.

En esta estructura podemos distinguir:

- Los puestos de trabajo, las personas que los ocupan y las atribuciones que tienen asignadas.
- Los grupos de personas o departamentos y sus puestos de trabajo.
- Los niveles de jerarquía
- Los canales de comunicación

### Niveles de autoridad

Ante posibles conflictos o contradicciones en la estructura jerárquica de toda Institución, se presentan para superar esta disyuntiva las siguientes propuestas de estructura:

a.- Organización línea: respeta el principio de unidad de mando, estableciendo un sistema jerárquico con distintos niveles, de manera que cada agente reciba órdenes de una sola persona.

b.- Organización Staff: está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que asesoran o realizan determinadas funciones especializadas.

#### Ventajas:

- \*Mejor aprovechamiento de la especialización
- \*Homogeneizar actividades, como el desarrollo en común de alguna de ellas.
- \*Dividir determinadas tareas especializadas.

Desventajas: Posibles fricciones entre los staff y los departamentos o personas de línea, donde los segundos acusan a los primeros de elaborar planes y recomendaciones al margen de la realidad o de no medir las responsabilidades de su ejecución.

**Simbología:** se utilizan 2 elementos básicos:

a.- Rectángulos: para representar funciones, cargos, categorías o personas. Aquellos que representan jerarquías similares deben estar ubicadas en un mismo nivel y ser del mismo tamaño.

b.- Líneas: indican relación de autoridad. Se dibujan en sentido horizontal y vertical, formando ángulos rectos. Las de trazo completo representan relaciones de autoridad y las de trazo cortado, relaciones de tipo "staff" o asesoramiento.

### **Características**

- a.- Cargos según la necesidad de la Institución.
- b.- Estructura clara, sencilla y comprensible.
- c.- Estructura flexible, que permita adaptación a los cambios.
- d.- De utilidad para propios y/o terceros a la Institución

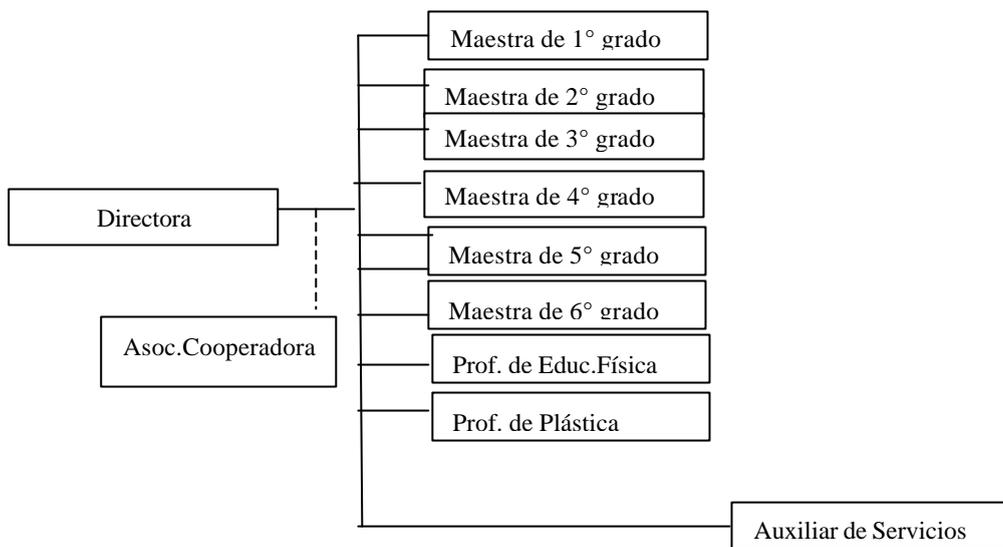
**Pasos:**1°) Considerar generalidades del PEI (objetivos, valores, infraestructura, población, etc.)

2°) Definir niveles de autoridad y dependencias, coordinación y relaciones con otras unidades.

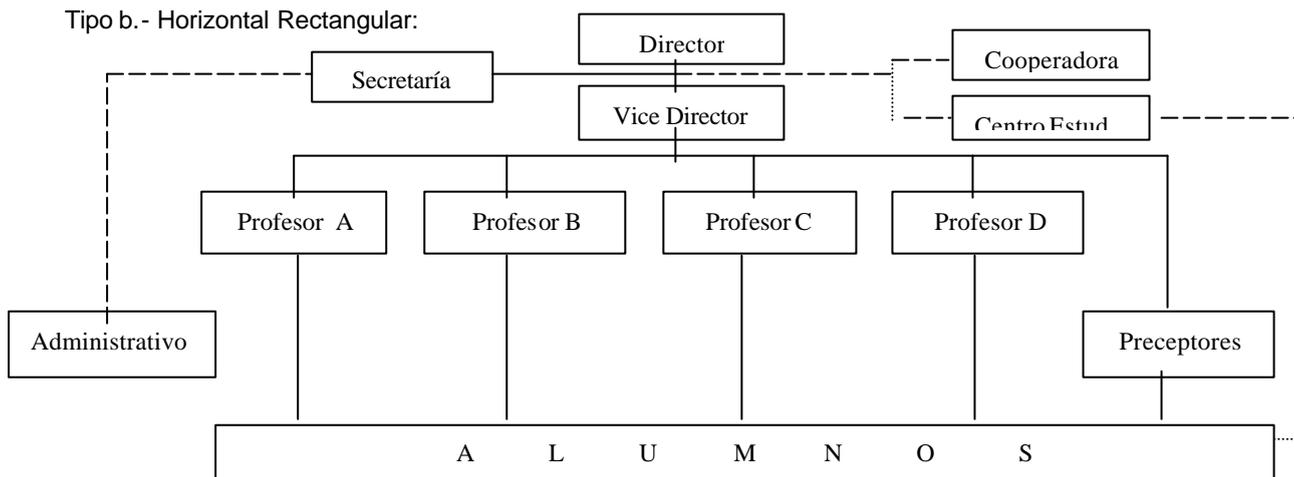
3°) Ubicar niveles de jerarquía y funciones (Ej: dirección, asesoría, etc.)

**Tipos:** a.- Vertical Rectangular:

Ej: Nivel Primario



Tipo b.- Horizontal Rectangular:



Tipo C.- Circular

Tipo D.- Semicircular:

**B. MANUALES:** Son tratados breves y sistematizados, que contienen información sustancial sobre actividades que realizan miembros de las instituciones, especificando cómo deben ser ejecutadas. Se pueden presentar como cuadernillos, encuadrado como libro o en hojas móviles.

**Características**

- a.- Incluir contenidos de cierta estabilidad.
- b.- Ser flexibles, que permita adaptación a los cambios.
- c.- De redacción clara.

**Ventajas:**

- a.- Asegura la posibilidad de consulta en cualquier momento
- b.- Permite disponer de la información en cualquier momento.

- Contiene:**
- a.- Breve reseña de la historia de la Institución.
  - b.- Objetivos y metas
  - c.- Glosario
  - d.- Detalle de que hacer y como hacerlo, delimitando funciones y responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa.

**Tipos:** A) *Manual de Organización y Funciones:* Define las funciones de los puestos que en una Institución se consideran necesarios para el desarrollo del PEI.

- Pasos:**
- 1°) Considerar generalidades del PEI (Objetivos, valores, infraestructura, población, etc.)
  - 2°) Definir responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecimiento de las funciones de coordinación y la relación con otras instituciones.
  - 3°) Esquema del Manual de Organizaciones y Funciones.

Ejemplo:

| ORGANO       | CARGO         | NIVEL DE AUTORIDAD             | FUNCIONES   | COMUNICACIÓN Y RELACIÓN  |
|--------------|---------------|--------------------------------|---|--|
| Dirección    | Director      | Autoridad Máxima de la Escuela | Planifica, dirige, coordina, controla, supervisa. | Con instancias superiores, órganos internos y organizaciones de la comunidad |
| Coordinación | Vice-Director | 2° autoridad de la Escuela     | .....   | .....  |
| Apoyo        | Cooperadora   | No posee                       | .....   | .....  |
| Secretaría   | Secretaria    | .                              | .....   | .....  |
| Ejecutivo    | Profesores    | ...                            | .....   | .....  |
| Ejecutivo    | Preceptores   | ...                            | .....   | .....  |

B) *Manual de Procedimientos Administrativos:* Precisa en forma clara la secuencia de las operaciones que deben realizarse para cumplir las funciones de las unidades.

- Pasos:**
- 1°) Ejemplo de un diagrama de flujo del procedimiento a seguir en una operación administrativa, donde se explicitan todos los pasos que requiere el procedimiento
  - 2°) Analizar el flujo anterior e identificar las operaciones del proceso desde el inicio hasta el final, estudiando la posibilidad de simplificar al máximo los procedimientos.

| ¿En qué consiste?<br>-Procedimiento-    | ¿Qué procedimiento se siguió? -descripción y requisitos-  | ¿Quién debe ejecutar?<br>-Responsable de la evaluación- | ¿Quién aprueba?<br>- Funcionario actuante- |
|---|---|---|--|
| <i>Examen de alumno del nivel medio</i> | Inscripción en tiempo y forma del alumno en Secretaría    | Administrativo o en su defecto Secretaria docente       | Secretaría                                 |
|   | Verificación de su condición (libre, regular, previo,...) | Administrativo  | Director y Secretaria                      |

|  |   |   |                           |
|--|---|---|---------------------------|
|  | Acta con listado de alumnos a rendir.   | Administrativo o en su defecto Secretaria docente | Director y/o vicedirector |
|  | Día de examen: docente titular junto al tribunal, examina en función al acta provista   | Docente presidente el tribunal examinador         | Secretaria                |
|  | Finalizado el examen se cumplimenta el acta volante y se transcribe al libro de actas con firma de responsables del tribunal examinador | Docente integrante del tribunal examinador        | Secretaria                |
|  | Revisión y Control de actas   | Secretaria  | Director y/o Vicedirector |

**C. FORMULARIOS:** Son aquellos comprobantes impresos -planillas, fichas, boletas, etc.-, especialmente diagramados o diseñados para contener y proporcionar información necesaria, acerca de determinada operación, movimiento o proceso de la Institución.

Los datos así detallados sustituyen la información personal y la simple memoria, que son insuficientes para conocer todas las operaciones a registrar; y deben ser archivados ordenadamente, resguardados y disponible en cualquier momento.

**Importancia:**

- a.- Es un medio de prueba y control de operaciones realizadas
- b.- Es una fuente de información
- c.- Respaldo de los registros.

**Tipos:**

a.- Internos, propios o retenidos: son originados y producidos en la Institución y sirven para requerimientos propios, a otros entes o terceras personas. Ej: Boletín de Calificaciones, Ficha de actuación docente, Libro de Temas, Parte Diario, Planilla de asistencia de docentes, Legajo del alumno, etc.

Ejemplo: Planilla de calendarización de desarrollo curricular (el docente elevará a la superioridad, un detalle del plan de avance que prevé para el desarrollo curricular de su asignatura).

**PLAN DE CALENDARIZACIÓN SEMANAL – 1° SEMESTRE 2002**

Escuela:.....

Curso:..... División:..... Turno:.....

Asignatura:..... Docente:.....

| PERIODO         | CONTENIDOS               | Unidad | ACCIONES                                 |
|-----------------|--------------------------|--------|--|
| 3° Semana Marzo | Diagnóstico del alumnado | --     | Diálogo y Conversación                   |
| 4° Semana marzo | Xxxxxxxxxxx              | 1      | Exposición, Esquema, .....               |
| 1° Semana Abril | Yyyyyyyyyyyyy            | 1      | Exposición, preguntas, trabajo práctico. |
| 2° Semana Abril | Zzzzzzzzzzzzzzz          | 1      | Repaso, lectura comprensiva, .....       |
| 3° Semana Abril | .....                    | .....  | .....                                    |
| .....           |                          |        |  |

b.- Externos o recibidos: Tienen diferente origen y están dirigidos a la Institución y sirven para requerimientos propios, de otros entes o de terceras personas: Ej: Informe de la Institución (Mensual, anual, etc.), Planillas de Censos, Becas Estudiantiles, Participación de Programas Especiales, Boletas de depósito y extracción bancaria, Ficha de Vacunación del alumno, etc.

Ej: Informe Mensual -Planilla de Tiempos Institucionales y Académicos

| Escuela:                             | Código: | Dño:            | Localidad:        |
|--------------------------------------|---------|-----------------|-------------------|
| <b>Periodo:</b>                      |         | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentaje</b> |
| <b>Concepto</b>                      |         |                 |                   |
| Días de clase planificados - Hábiles |         | 20              | 100%              |
| Días de cambio de actividad          |         | 1               | 5                 |
| Días de suspensión de actividades    |         | 1               | 5                 |
| Días efectivamente ejecutados        |         | 18              | 90                |

#### D. PRESUPUESTO

Es un plan o declaración de resultados esperados, expresado en términos numéricos, ya sea en horas cátedra, unidades desarrolladas, proyectos previstos, en términos financieros, etc.

Es un elemento de planeación y control fundamental en toda organización, que posteriormente permitirá evaluar la eficiencia en el manejo de los recursos.

Dentro del aspecto administrativo de la Institución Escolar, un elemento que colabora con la coordinación de las diferentes actividades de la misma lo constituye el Presupuesto Institucional.

#### Características

- Debe estar organizado en función de las prioridades identificadas en el PEI
- Debe estar expresado en términos razonables
- Debe estar en función del logro de los objetivos del proyecto
- Debe estar acorde a la capacidad institucional para poder ejecutarlo
- Debe balancear entre lo solicitado y lo que se dispone

#### Ventajas:

- Estimula a pensar en hechos futuros para hacer planes
- Especifica planes concretos
- Ayuda a mejorar la coordinación
- Fomenta la conciencia de costos
- Aprecia desequilibrios en la ejecución
- Proporciona estándares contra los cuales comparar
- Facilidad en el control

#### Principios o Normas

- Previsión: en función de los planes de la institución hay que prever todas sus implicancias y cuantificarlas
- Participación: todos los responsables de la ejecución del presupuesto deberán participar en el proceso de elaboración del mismo
- Coordinación: los presupuesto de los programas y/o proyectos deben estar coordinados para observar sus implicancias o referencias que tengan entre si.
- Periodo: el periodo de vigencia de un presupuesto debe definirse en el tiempo (Ej: año, semestre, etc.)
- Realismo: las cifras deben representar metas razonablemente alcanzables. El sistema presupuestario debe estar acorde al tamaño, necesidades e intereses de la Institución.

- Flexibilidad: puede existir variaciones manteniéndolas dentro de los límites aprobados por la Institución.
- Oportunidad: como parte de la planeación, el presupuesto debe ser elaborado, presentado y aprobado en la fecha oportuna.

Tipos de Presupuesto: **pueden existir varios tipos de presupuestos, tales como los de personal, de ingresos y gastos, etc.**

### Elaboración del Presupuesto

Se elabora con base en el plan de trabajo, programas y/o proyectos a desarrollar por la Institución en un periodo determinado. Una vez que cada área tiene su presupuesto por programas, deben ingresarse todos en el presupuesto institucional.

Para cada partida presupuestaria se prevén todos los gastos necesarios en los que se incurrirá para desarrollar las actividades. Las partidas se aplican de acuerdo a las necesidades y naturaleza de los proyectos y/o programas. Igualmente importante es contemplar todos los ingresos que se prevé recibir tanto de las diversas fuentes como por los diversos conceptos.

Es conveniente calendarizar sesiones en lapsos cortos de tiempo (bimestre, trimestre, etc.) de seguimiento y control del presupuesto anual, con el fin de comparar lo realizado con lo previsto en el presupuesto inicial.

**Pasos:** 1°) Recopilación y análisis de información

2°) Elaboración e Instrumentación: con la mayor participación posible.

3° Control Presupuestario: comparación entre lo previsto y lo ejecutado

Ejemplo:

#### **PERESUPUESTO 4° TRIMESTRE AÑO 2002**

Escuela:.....

| <b>I N G R E S O S</b>   | <b>OCTUBRE/02</b> | <b>NOVIEMBRE/02</b> | <b>DICIEMBRE/02</b> | <b>TOTA<br/>L</b> |
|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Concesión Cantina        | 200               | 200                 | 200                 | 600               |
| Aportes Cooperadora      | 90                | 90                  | 90                  | 270               |
| Evento XX                | 110               |                     |                     | 110               |
| Evento YY                |                   | 160                 |                     | 160               |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b> | <b>400</b>        | <b>450</b>          | <b>290</b>          | <b>1.140</b>      |
| <b>E G R E S O S</b>     |                   |                     |                     |                   |
| Tizas, fotocopias, etc.  | 30                | 30                  | 80                  | 140               |
| Movilidad                | 12                | 12                  | 12                  | 36                |
| Elementos de Limpieza    | 20                | 20                  | 20                  | 60                |
| Elementos 1° Auxilios    |                   | 10                  |                     | 10                |
| Insumos Computación      | 20                | 20                  | 20                  | 60                |
| Lámparas, vidrios, etc.  | 10                | 10                  | 10                  | 30                |
| Gastos Acto Egresados    |                   |                     | 760                 | 760               |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>  | <b>92</b>         | <b>102</b>          | <b>902</b>          | <b>1.096</b>      |
| <b>RESULTADO</b>         | <b>+308</b>       | <b>+348</b>         | <b>-960</b>         | <b>+44</b>        |

## **GLOSARIO**

**ACCIONES:** cada uno de los pasos, obstáculos, segmentos a conseguir o lograr para concretar una actividad.

**ACTIVIDADES:** acciones con las que se concreta un compromiso de acción, se logra una meta.

**AMENAZAS:** restricciones que presenta el entorno para la realización de las acciones de un actor o grupo de actores, y sobre los cuales se tiene poco o ningún control.

**COMPROMISO DE ACCIÓN:** diseño, realización y evaluación de acciones de un actor o grupo de actores de la institución, con el fin de alcanzar la solución de un problema que ha sido identificado y priorizado para su atención.

**CONSENSO REAL:** no significa "masificación", pensar todos igual, lo mismo, son los acuerdos básicos, mínimos deseados y necesarios para que un equipo pueda arribar a los objetivos propuestos. Por lo general es síntesis de varias opiniones.

**DEBILIDADES:** recursos críticos para la concreción de los resultados del éxito de la estrategia del plan, de los que carece el actor o equipo que planifica y gestiona. Es lo que falta y es necesario.

**DIRECCIONALIDAD:** sentido y rumbo que le imprimen los miembros de una institución a sus objetivos y que traza un marco de referencia para sus decisiones y sus acciones.

**DEMANDAS:** pedido o solicitud individual o grupal de algo que se necesita y/o se quiere.

**ESTRATEGIA:** conjunto de trayectorias que combinan distintos tipos de recursos que son visualizadas y diseñadas por un actor o grupo de actores con el propósito de alcanzar determinados objetivos en una situación determinada.

**FORTALEZAS:** capacidades y recursos variados de los que dispone y controla un actor o un grupo de actores. Son poder, habilidades, experiencia, conocimientos, tiempo, dinero, organización etc.

**GESTIÓN INSTITUCIONAL:** hacer las diligencias y acciones que permiten lograr el fin, los objetivos, lo planeado en una institución.

**IDEARIO PEDAGÓGICO:** son las ideas constitutivas de un centro escolar, son las que justifican el quehacer, la institución.

**IDENTIDAD:** es la idea o noción colectiva, de todos los miembros de la comunidad, de "lo que es la escuela". Es la personalidad, el rostro que la distingue de otras.

**IMAGEN OBJETIVO:** situación general elegida como objetivo de referencia que se ubica en el largo plazo y que actúa como guía permanente para definir objetivos específicos y los caminos a seguir en el corto y mediano plazo.

**INDICADORES DE AVANCE:** parámetros que permiten testimoniar los logros paulatinos obtenidos por las acciones puestas en marcha hacia la consecución de los objetivos previstos.

**META:** es cuando en el objetivo se establece el tiempo en que se debe cumplir y/o alguna medida específica de logro. Se establecen “medidas” para el logro de los resultados.

**OBJETIVOS:** describen los propósitos específicos de un determinado plan. Responden a lo que se pretende lograr en las diferentes dimensiones institucionales, situándose en el marco general de referencia dado por la Imagen Objetivo.

**OPORTUNIDADES:** posibilidades que ofrece el entorno y que pueden ser aprovechables por un actor o grupo de actores para la implementación exitosa del plan.

**PARTICIPACIÓN:** situación, actividad, proceso que le permite a todos y a cada uno de los miembros de una institución intervenir en su gestión educativa, opinando, ejecutando, evaluando, etc.

**PROBLEMA:** es una debilidad de la institución o de los actores que no permite la acción positiva dentro de la escuela y que debe ser operacionalizada, o sea objetivada, para ser analizada y encontrar los caminos de solución.

**RESULTADOS:** efecto concreto que se alcanza mediante la realización de un compromiso de acción.

**VIABILIDAD:** condiciones de posibilidad que inciden en la decisión, ejecución y permanencia del plan, de los proyectos y de sus compromisos de acción y que pueden depender de la disponibilidad de determinados recursos o de la naturaleza de las restricciones presentes.

**VISIÓN:** es la institución deseada, es la proyección hacia el futuro. Se debe convertir en meta a lograr. Es la que debe mover las acciones profesionales de los actores institucionales, es el incentivo de las tareas laborales.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- ANTUNEZ, SERAFÍN, El Proyecto Educativo de Centro. Ed. Graó. Barcelona , 1990.
- CAELLES ARÁN, SUSANA ESTER, Estrategias para la organización y/o transformación de proyectos educativos institucionales. Universidad Católica, Trabajo final de Licenciatura. Córdoba, 1999.
- LAENG, MAURO, Vocabulario de Pedagogía, Ed. Herder, Barcelona, 1982.
- MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN DE LA NACIÓN, “El proyecto educativo institucional”, Cuadernillo N° 3, Curso para Supervisores y Directores de Instituciones Educativas. Bs.As. 1998- 2000.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. PROGRAMA NACIONAL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL. “Guía reflexiva para la elaboración de proyectos educativos institucionales”. Bs.As. 2000.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR, “Asistencia Socio-pedagógica, Componente Proyecto Educativo Institucional”, Córdoba, 2000.
- SÁNCHEZ CERREZO, SERGIO, “Diccionario de las Ciencias de la Educación”, Ed. Diagonal-Santillana, Madrid, 1983.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, “PEI: en camino hacia la calidad educativa”, San Salvador, 2002,
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, “Convivencia escolar”, DDPE, Córdoba, 1999. -
- Ministerio de Educación, “EL PROYECTO EDUCATIVO Y LA AUTOEVALUACIÓN” Cuadernillo N° 1- DDPE, Córdoba, 2000
- Ministerio de Educación, “EL PEI Y LOS PROYECTOS ESPECÍFICOS”, Cuadernillo N° 2, DDPE, Córdoba, 2000.
- Ministerio de Educación, “LA ESCUELA Y SU COMPROMISO CON LA CALIDAD EDUCATIVA”, Cuadernillo N° 3, Córdoba, 2001.
- Ministerio de Educación, “LA ESCUELA Y LA AUTOEVALUACIÓN: UNA MIRADA REFLEXIVA SOBRE SÍ MISMA”, Cuadernillo N° 4, Córdoba, 2001.

### **Equipo de trabajo:**

Elaboración: Lic. Susana Ester Caelles Arán

Colaboración: Lic. Alejandra Salgueiro y Prof. Rubén Rimondino

Corrección de Estilo: Lic. Susana Juanto

Adaptación para la Web: Prof. Gabriela Galindez