



**ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
CONSEJO DE EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA  
DIVISIÓN EDUCACIÓN INICIAL Y PRIMARIA  
Inspección Técnica**

**Circular Nº 4**

**Agosto 2018**

**Sres Inspectores Grales, Nacionales, Departamentales, zonales, directivos  
y docentes:**

La planificación institucional es necesaria para consolidar los procesos de participación y tener como preocupación central la enseñanza en procura de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes; debe ser pensada desde una mirada didáctica.

"...porque planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos". (Carlos Matus, 1987)

Los postulados matusianos incorporan los conceptos de trayectoria y estrategia dado que una situación puede tener varias explicaciones fundadas según el contexto y los fenómenos sociales no son determinantes y rara vez predecibles. Por ello la construcción de escenarios para la ejecución del plan ayuda a ser previsores, anticipando acciones que permitan intervenir en la realidad. Los desafíos que se nos presentan a diario requieren de una gestión que interroge y se interroge sobre el estado de la enseñanza y sobre el estado de la conducción de los procesos que la implican, que se revisen los fundamentos de las prácticas, sus configuraciones y reconozcan nuevas formas y dimensiones para la gestión de los mismos.

En ese sentido, un equipo de trabajo colaborativo ha reflexionado con nuevas miradas sobre la dinámica institucional que nos permitan reforzar intervenciones y acordar sobre aspectos generales y particulares del Proyecto institucional que legitimen un diseño y prácticas más justas y democráticas (García, 1995).

**MILKA SHANNON**  
Inspectora Técnica

## PROYECTO INSTITUCIONAL:

*"Debemos contribuir a crear una escuela feliz, una escuela que sea aventura, que marche sin temor a los riesgos.*

*En una escuela en la que se piensa, se actúa, se crea, se habla y se ama, se adivina la escuela que apasionadamente dice sí a la vida" Paulo FREIRE*

La gestión educativa hoy requiere un sujeto político comprometido, que sea capaz de implementar acciones, imaginar, construir saberes; superar la pasividad y la condición de espectador. Este debe ser además competente para formular y desarrollar proyectos, prácticas y experiencias distintas, con voluntad para intervenir en las decisiones sobre lo educativo asumiendo como una necesidad imperante en sus acciones de enseñanza la formación de subjetividades fuertes.

### **Concepto de proyecto**

"El PEI o PEC es, (...) 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, 1996:20).

El término instrumento refuerza la idea de que el proyecto no es un fin en sí mismo, sino un medio para construir prácticas de calidad que tengan como centro al niño como sujeto de derechos. Es una oportunidad para la búsqueda de estrategias de enseñanza que pongan en juego diferentes habilidades vinculares, emocionales, cognitivas, y sociales. Dichas habilidades se conjugan en un sujeto complejo que piensa, siente y actúa y que, por consiguiente debe ser el foco de toda intervención institucional.

El proyecto institucional se entiende como "la manera en que el proyecto social adquiere, en contextos de acción específica, rasgos de identidad propios, según el modo en el que se lo interpreta y se inscribe en una historia" se lo puede pensar como "la construcción de un espejo y de la imagen que en el futuro queremos ver reflejada en él". Se los considera también como contratos que apelan a diversos actores involucrados en las instituciones. (Frigerio y Poggi, 1996:23).

"Hablamos de proyecto para referirnos a la posibilidad de establecer colegiadamente un horizonte, un lugar no perceptible de inmediato al que con el concurso de todos se pretende llegar en un plazo prefijado de tiempo. El proyecto, en su acepción más frecuente significa dotar de sentido a la acción

transformadora del aquí y ahora mediante una representación o boceto anticipatorio de la obra a realizar" (Llavador, 2000, p.93).

Del análisis de la cita anterior pueden establecerse al menos, cuatro consideraciones:

- a) supone trascender la inmediatez proyectando metas y estrategias que habiliten la intervención considerando la situación de partida;
- b) significa poder explicar los atributos de la realidad o problema abordado a partir de la reflexión teórico- práctica sobre los aspectos positivos, logros obtenidos y situaciones problemáticas a resolver;
- c) representa la manifestación expresa de intenciones y del sentido transformador de la realidad mediante la acción proyectada;
- d) es consustancial a todo proyecto valorar y seleccionar estrategias y recursos a utilizar en el desarrollo de la acción.

"El proyecto, en suma, permitirá singularizar las tareas educativas en el ámbito concreto de cada centro escolar sin por ello desentenderse de las coordenadas macropolíticas del sistema escolar" (Llavador, 2000, p.103)

En este sentido desafía a los actores a compartir una reflexión que debería concluir en prestaciones de calidad sustentadas en concepciones, principios y actitudes. Este enfoque promueve la participación activa de actuaciones individuales y colectivas coherentes, estratégicas y críticas.

Entre las acciones para llevar adelante la realización de un proyecto se enfatiza en la necesidad de la reflexión conjunta, consensos sobre principios y acuerdos que guiarán el proceso de creación del mismo, proceso tan importante como el producto final. El proyecto institucional no se reduce a un producto escrito, sino que es, ante todo, una modalidad de gestión.

### **Características del Proyecto Institucional**

Algunas de las características más relevantes de un PEI son:

- a) **Situado** que implica realizar una lectura de la realidad en los diferentes ámbitos: local, departamental y nacional. "Explicitar la toma de posición de la comunidad educativa mediante el proyecto constituye un primer paso de racionalización de las actuaciones en el ámbito escolar y de compromiso con un ámbito tan sensible del espacio público como lo es el educativo. No es suficiente, por tanto, proponer en el proyecto unas metas bien intencionadas como una educación democrática o pluralista, es imprescindible plantearse qué significan o en qué se traducen estos términos en las prácticas concretas abordadas por cada comunidad escolar". (Llavador, 2000, p.102)
- b) **Estratégico** que exige optimizar los recursos, movilizar la comunidad y

proyectar lo alcanzable con su desarrollo.

c) **Transformador**: capacidad innovadora para modificar los elementos de la realidad con creatividad; busca generar un cambio significativo hacia la mejora de los aprendizajes, en la profesionalización de los docentes y la propia institución educativa. Se refuerzan las trayectorias escolares institucionales fundamentando el trabajo colaborativo del equipo docente.

d) **Integral**, pretende reflejar la institución como un todo global y armonioso que integra todas las dimensiones: pedagógico- didáctico (centrada en los modelos pedagógicos y el accionar docente en relación con la prácticas de enseñanza), administrativo- organizativo (refiere a los recursos, el uso, distribución y manejo de la información para la toma de decisiones, a los aspectos estructurales de cada escuela: uso de tiempos y espacios para el logro de los aprendizajes) y socio- comunitaria ( abarca las relaciones con las familias y el entorno social en que se inserta la escuela).

e) **Coherente**, planifica en la práctica la congruencia entre los distintos proyectos para que respondan a objetivos comunes.

f) **Viable y sustentable**, tiene que elaborarse de manera que pueda concretarse con el tiempo y los recursos previstos para su realización.

g) **Participativo y consensuado**: definido por todos los actores educativos implicados los que realizarán un aprendizaje colaborativo creando significados conjuntos, creciendo y enriqueciéndose en el proceso como miembros de una comunidad que busca el saber.

h) **Flexible**, sujeto a evaluaciones y revisiones frecuentes.

i) **Accesible, comunicable**: debe estar al alcance y disposición de todos para su consulta.

j) **Prospectivo**, es la posibilidad de crear futuros, generando las condiciones en un abanico de posibilidades.

La escuela asume nuevos desafíos y compromisos: abrir sus puertas a la diversidad social para potenciar capacidades, estimular competencias, comprender y satisfacer diferentes necesidades. En este sentido la Ley de Educación establece, Cap. X, Art. 77 referido a los Cometidos de los Consejos de Participación se expresa que les compete realizar propuestas en relación: "A) Al proyecto educativo que en ejercicio de su responsabilidad profesional elabore la Dirección y el cuerpo docente del centro educativo". En el Art. 78 expresa: "Los Consejos de Participación participarán en los procesos de autoevaluación que desarrolle el centro educativo..." en el marco del análisis institucional que debe implementarse y retroalimentarse en forma permanente. La educación es tarea de la sociedad en su conjunto.

**El proyecto institucional requiere un diseño (implementado en Sistema Gurí) que comprende:**

- **Un análisis institucional** que permita construir un saber sobre la institución educativa para poder proyectar el futuro. Ello implica trascender el conocimiento intuitivo para lograr un conocimiento sistematizado que permita encontrar características propias y diferenciadas de otras culturas institucionales. Esa etapa diagnóstica, situada, procesual, se extiende en el tiempo y comprende variados momentos. Requiere de una lectura de insumos con variados documentos, registros, libros, producciones institucionales, etc. Expresa las notas de identidad que caracterizan a la institución: ¿Quiénes somos? ¿Qué pretendemos? ¿Cómo nos organizamos? Debe explicitar los propósitos que refieren a conocer para mejorar las prácticas de enseñanza y de aprendizaje institucionales que constituyen la especificidad de los centros escolares.
- **La identificación de las potencialidades y construcción de problemas o interrogantes** que preocupan a los actores de la comunidad educativa en las tres dimensiones de la gestión institucional. (**Fase descriptiva**). Puede definirse un problema como aquella "situación negativa o preocupante que advertimos en el diagnóstico institucional, que nos aleja del cumplimiento adecuado de algunos objetivos que persigue el centro escolar. Su resolución depende de nuestro trabajo". (Gvirtz, S. ) La focalización en problemas apunta a la construcción de un saber institucional que permite definir esos problemas, jerarquizarlos, seleccionarlos y proponer una estrategia de mejora. En este sentido, la propia institución se vuelve objeto de conocimiento y el trabajo focalizado permite aumentar el conocimiento de la institución.
- Se destaca la necesidad ética, pedagógica y política de promover la participación de la comunidad educativa en el proyecto.
- **Establecer los objetivos** para el cambio y mejora de esa realidad, a partir de las situaciones problemas consensuadas y priorizadas; esto permitirá formular con mayor precisión las intenciones educativas.
- **Identificar evidencias** que permitan explicar por qué ocurre lo que ocurre; dónde se origina el problema y cuáles son sus causas. (**Fase explicativa**).
- **Determinar las líneas de intervención** y selección de **estrategias, acciones, actividades, calendarización, responsabilidad** y

compromiso de los actores jerarquizando los **recursos** que posibiliten el cumplimiento de los objetivos en las tres dimensiones. (**Fase proyectiva**). Las fases son recursivas y dependen de las necesidades detectadas; se vinculan directamente con el proceso permanente evaluativo.

- **Integrar la tecnología** como facilitadora de los procesos de elaboración, intercambio y comunicación del proyecto.
- Implementar un **proceso de evaluación y autoevaluación** permanente de las decisiones adoptadas y de las proyectadas posibilitando la revisión continua de las mismas. La evaluación de las instituciones educativas debe ser pensada en y a partir de su propio contexto, cada centro debería realizar un análisis profundo de la situación en que se encuentra y elaborar sus propios instrumentos de evaluación. La evaluación del PEI es a su vez una herramienta de aprendizaje y de mejora de las instituciones, por ese motivo debe considerarse como un proceso y parte del proyecto. Posibilita interpretar para comprender y actuar con el fin de mejorar la propia institución y los procesos educativos que en ella se desarrollan. En la dimensión pedagógica tiene un lugar primordial el diseño de **criterios institucionales de planificación y evaluación** que registren los consensos institucionales: **coherencia, pertinencia, viabilidad e involucramiento**.
- Es importante establecer **compromisos de acción** que surgen a partir de la predisposición, la motivación, la responsabilidad específica, las capacidades y competencias que tienen sus miembros, constituidos en equipo de trabajo, para comprometerse en la solución del problema institucional y/o sus causas críticas. En términos generales un compromiso de acción define una responsabilidad específica de un actor o de un grupo de actores institucionales, cuyo criterio de validación es el cumplimiento de ese compromiso enunciado.
- Es necesario **calendarizar**, organizando un cronograma que distribuya las actividades temporalmente.
- Los **recursos** posibles a emplear serían: actores externos a la institución, aspectos materiales y económicos.

La discusión en colectivo del significado de cada componente del PEI representa una valiosa instancia de reflexión técnico - pedagógica. Es importante analizarlos, cuidando la coherencia interna y asegurando la concreción y avance del proyecto.

A modo de ejemplo, si se selecciona como **línea de intervención** "la

**formación docente", una estrategia posible sería "la construcción de comunidades de práctica".**

Las **acciones** podrían ser:

- coordinar con el Instituto de Formación en Servicio
- revisión bibliográfica
- interacción con técnicos

En coherencia con ellas **las actividades** posibles serían:

- sala docente con integrantes del IFS
- libro-foro
- videoconferencia

- Si bien el PEI es el resultado de una construcción colectiva, **el rol del Director** como promotor y garante de los niveles de concreción del mismo resulta fundamental.

La participación del Director como figura clave en el reconocimiento de las fortalezas de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, posibilita la optimización de los esfuerzos y el desarrollo potencial para generar el capital social de la institución (Fullan, 2014).

Ello implica:

- Sensibilizar: acercando a los involucrados al reconocimiento de la situación actual de la escuela,
- Motivar: facilitando elementos que generen la voluntad de actuar responsablemente frente a la situación.
- Comunicar: compartiendo información.
- Consultar: definiendo entre todos el rol de cada uno. ("Repensar las prácticas educativas desde la convivencia"-ANEP-OPP-UNICEF).

Un proyecto educativo significa un interjuego entre invención, límites y libertad (Frigerio, 1996:163). Así lo delineamos, atento a la especificidad de la institución educativa como lugar de encuentros con el objeto de conocimiento, lugar de despliegue de saberes, del pensar y lugar de construcción del lazo social que facilite sociedades más justas.

El proyecto educativo institucional en definitiva, debería considerarse como una oportunidad para la innovación, al decir de Escudero, Juan (1988): "la innovación educativa significa una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual, a la fuerza de los hechos y al peso de la inercia. Supone, pues, una apuesta por lo colectivamente construido como deseable, por la imaginación creadora, por la transformación de lo existente".

## **Bibliografía:**

**ANEP** (2007) *Repensar las prácticas educativas desde la convivencia* -ANEP-OPP-UNICEF. Montevideo.

**Antúnez S., del Carmen L., Imbernon F., Parcerisa A., Zabala A.** (1996) *Del proyecto educativo a la programación de aula*. Graó. Madrid

**Barkley, E., Cross, P., Howell, C.** Técnicas de aprendizaje colaborativo. Morata. Madrid.

**Blejmar, B.**(2007). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan.*, Argentina: Noveduc.

**Gvirtz S., Zacarías I., Abregú V.** (2012) *Construir una buena escuela: herramientas para el director*. Aique: Buenos Aires.

**Fullan, M.** (2014). *La dirección escolar*. Morata. Madrid

**Frigerio, G., Poggi, M.** El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos. Buenos Aires, Santillana.

**Dirección General de Cultura y Educación** (2009). *La planificación desde un curriculum prescriptivo*. Pcia de Buenos Aires.

**Llavador, V., San Martín, A.** (2000) *Diseñar la coherencia escolar*. España: Morata

**Matus, C.** (1987). *Política, planificación y gobierno*. Caracas: Fundación Altadir.

**Sánchez, S. y Zorzoli, N.**(2016) *Didáctica de la Gestión-Conducción*. Argentina: Noveduc

**Aclaración:** El tratamiento de la temática seleccionada fue abordado por las Coordinaciones y Direcciones de departamentos, en conjunto con Inspectores Técnico, Generales y Nacionales desde el año 2016 con revisiones, retrocesos y avances.

**Autores:** Inspectora Técnica Maestra Milka Shannon Tourn, Inspectores Generales: Edith Coitinho, Gloria García, Rosa Lezué, José Barrios, Celeste Cruz, Inspectores Nacionales: Carmen Castellano, Lucila Moreira, Selva Pérez, Grisel Cardozo. Coordinadores: Inspectores: Nancy Picotti, Lilián Strada, Ana Everett, Lilián Etcheverry, Ana Celia Le Pera, Raúl López, Elizabeth Mango, Alicia Cosentino. Directores de Dpto: Jorge Delgado, Macarena Baño, Limber Santos. Dpto de Planeamiento y Programación Curricular: Verónica Verges.