

Capítulo IV

El Proyecto Educativo Institucional

Sólo los que saben adónde ir
sabrán adónde y cómo llegar.

Lineamientos teóricos

Origen del Proyecto Educativo Institucional

Para comprender la naturaleza e importancia del PEI resulta necesario formular algunas premisas en relación con el contexto en el cual se pone en vigencia esta innovación educativa en el país.

- Constituye una preocupación constante de los gobiernos, organismos internacionales y demás agentes educativos, la crisis cualitativa de la educación en la mayoría de los países subdesarrollados y aun en los mismos desarrollados, y que se patentiza básicamente en el divorcio entre la educación y el desarrollo económico-social de los países.
- Los procesos de descentralización administrativa de la educación no han permitido una participación real de los actores del desarrollo educativo, entonces se proponen nuevos modelos de descentralización, en éste caso en los centros educativos, en la perspectiva de lograr el mejoramiento de la calidad educativa tan reclamada actualmente desde la base.
- Desde otra perspectiva, con esta estrategia se trata de reconocer la vigencia del viejo postulado axiomático: escuela=desarrollo comunal; y, a la vez, poner en tela de juicio la utilidad de la escolarización homogénea («¿escuela única?») para una población cada vez más heterogénea.

- Finalmente, aceptando como útil y válidas las experiencias exitosas de otros países, se trata de asimilarlas, como la experiencia francesa (Renovación de Escuelas, 1982), en Europa, y las más recientes de Chile (Proyecto Educativo, 93), Venezuela (Proyecto de Plantel, 1993), Colombia (Proyecto Educativo Institucional, 1994), Cuba y Costa Rica, entre otros países en América Latina.

¿Qué es un PEI?

El Proyecto Educativo Institucional constituye un proceso de reflexión y la consecuente plasmación (o enunciación) que realiza una comunidad educativa. Su finalidad es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma.

El PEI plantea el tipo de colegio que se requiere constituir en función de los fines que se persiguen, el tipo de alumnos que se quiere formar, así como el diseño de políticas y estrategias del colegio para su propio desarrollo institucional.

Así, todo centro educativo necesita de un plan o proyecto que señale: el ideario, los objetivos-metas y el estilo pedagógico. Esto debe ser conocido por todos los miembros del plantel y debe ser aplicado, sobre todo, por el director, a cada instante de la dinámica institucional.

Todo proyecto educativo no deja de tener un fuerte componente político, en tanto se relaciona con un proyecto de sociedad que se postula. Además, para su operativización se pone en práctica una real democracia participativa y que constituye la utopía o ideal democrático para superar la tradicional y poco convincente democracia representativa, y hasta autoritaria, como la que rigió a nuestra sociedad en varios períodos de su historia.

¿Qué es y qué no es un PEI?

<ul style="list-style-type: none">- Un documento elaborado sólo por «expertos» o por los directivos del centro educativo, con fines de presentación formal.- Un documento invariable, irrelevante e innecesario, porque aun sin él, el colegio siempre ha funcionado.- Un material inamovible por ser infalible que no acepta modificaciones.- Una obligación burocrática del momento, para estar a tono y no quedarnos relegados.- Un plagio o extracto de objetivos de textos u otros materiales especializados y adaptados al colegio.	<ul style="list-style-type: none">- Un documento técnico para ser ejecutado, resultado de la participación de la comunidad educativa.- Un cuerpo doctrinario permanente pero siempre en función de los cambios sociales y pedagógicos para evitar la rutina.- Un propósito de mejoramiento constante que sí acepta cambios e innovaciones pertinentes.- Un compromiso con el desarrollo educativo y una forma de mejorar la calidad educativa de cada centro.- Un conjunto de objetivos surgidos de la propia comunidad educativa, que expresa los valores preexistentes en el entorno y que orientan la formación de los educandos.
---	--

Diferencias entre el PEI y el PAT

Como podrá inferirse del contenido de estos párrafos, no se puede establecer ningún grado de similitud entre ambos documentos; por tanto, ninguno de ellos puede sustituir al otro, ni ser suficiente por sí mismo, sino más bien resultan complementarios.

El contraste de categorías, tales como: innovación contrapuesto a rutina; desarrollo frente a crecimiento; mediano y largo plazo antes que inmediatismo; esfuerzo reflexivo antes que formulismo burocrático, participación plena antes que trabajo personal o de un grupo; visión del entorno más allá de la miope visión interna; utopía o ideales frente al pragmatismo; son características que deben distinguir a estos documentos tan necesarios para una correcta y coherente gestión institucional.

Comparación entre el PEI y el PE

Proyecto Educativo Institucional	Plan estratégico
Es conceptual-teórico-doctrinario.	Es concreto – pragmático.
El eje es el proceso educativo.	Es Integral, tiene varios ejes.
Se basa en enfoques pedagógicos.	Se basa en estrategias competitivas.
Busca la competitividad interna.	Busca superar a los competidores.
Orientado a mejorar la calidad.	Busca el desarrollo institucional.
No requiere mayores egresos.	Implica costos adicionales necesarios.
Para centros educativos pequeños y en zonas rurales se establece mediante redes educativas.	Aplicable a entidades grandes sobre todo las de carácter privado.
<i>SIMILITUDES:</i> Son institucionales – innovadores – visionarios – de largo plazo – ambos pueden usar el análisis FODA. Supone cierta autonomía administrativa	

Características de un PEI

Descentralización: El PEI es una nueva forma de asumir la gestión educativa desde la base y pretende, de manera ascendente, mejorar la eficiencia del sistema educativo en su conjunto.

Autonomía: La característica anterior conlleva a la presente, en cuanto a que su elaboración debe ser de responsabilidad exclusiva de los estamentos de la comunidad educativa de cada plantel, de acuerdo con su propia realidad, expectativas, ideales propios y posibilidades reales. Esta característica reconoce que no hay dos colegios iguales.

Autorreflexión: La formulación del ideario, de los perfiles del alumno y del profesor respectivamente, del modelo pedagógico, etc., implican un profundo y prolongado proceso de reflexión. Requiere conocer logros que fortalecer, deficiencias por superar, causas a eliminar, idear soluciones y sobre todo avizorar el horizonte pedagógico, social e institucional, sobre la base de sustentos teóricos pertinentes.

Comunicabilidad: No podría elaborarse un PEI si es que no hubiera canales de comunicación en todo sentido, que obliguen a todos los integrantes a manifestar sus inquietudes, a proporcionar ideas y sugerencias, donde puedan poner en práctica libremente sus habilidades críticas y creativas que les son inherentes.

Compromiso: El proyecto, siendo un producto formulado por todos los actores del ámbito escolar, compromete también a todos sin distinción en su ejecución. Por ello es desechable la idea de contratar a un experto o asignar sólo a un equipo, por más idóneo que sea, o copiar algún proyecto para formular el suyo. Se debe tener en cuenta que participación es compromiso y para ello el trabajo en equipo es sustancial e indispensable.

Factibilidad: El hecho de que un proyecto contenga ideales o utopías no supone que sea inviable. Justamente, las utopías viables o ideales realizables le dan validez al proyecto. Por ello es necesario insistir en el realismo de los objetivos y actividades a desarrollar.

Democratización: En cuanto el PEI, tanto en su concepción como en su ejecución, requiere del aporte real y efectivo de todos los actores de la comunidad educativa, constituye un espacio ideal para la práctica de la democracia participativa, que es la democracia real que todos deseamos.

Principios en que se sustenta el PEI

Acción comunitaria: Una preocupación permanente ha sido la de constituir una verdadera comunidad educativa, es decir, dotar de un sentido de fraternidad, solidaridad y equidad a las relaciones que se dan entre los estamentos e integrantes de la entidad y sobre todo comulgar ideales comunes. El sentido de comunidad no sólo es condición para la formulación del PEI, es el sustento mismo de la educación.

Acción participativa: La participación, «tomar parte de o en», no sólo es un derecho sino también una obligación y una necesidad, máxime si la concepción y elaboración de un PEI es una tarea ordenada y compleja que requiere del aporte creativo, crítico, entusiasta e innovador básicamente de todos los integrantes del colegio pedagógico. Sólo en la medida en que haya una efectiva participación se llegará a decisiones consensuales que son las más firmes y seguras de ejecución, y se posibilitará el crecimiento de todos, más allá de la simple información y consulta, que son niveles elementales de participación.

Dependiendo de las características de los integrantes de la comunidad educativa se pueden establecer tres niveles de participación:

- 1º Informativo: Para buscar y ofrecer información.
- 2º Consultivo: Para pedir opinión o sugerencias.
- 3º Decisional: Para participar en la toma de decisiones.

Acción planificada: La planificación institucional constituye una herramienta básica imprescindible para la dinámica de cualquier entidad. El éxito institucional depende no sólo de la claridad de su misión, ideario o marco doctrinal, sino también de un buen

diagnóstico de su realidad y de la capacidad para precisar objetivos y metas que se desean alcanzar, en el tiempo previsto y con los recursos existentes.

Debemos tener en cuenta también que uno de los factores del deterioro de la calidad educativa es el deslustre de la planificación educativa en todas sus instancias.

Propósitos del PEI

- Constituye el marco doctrinal, ideario, la filosofía o lo que otros llaman el carácter propio; es decir, el tipo de educación que se quiere impartir en el centro educativo.
- Establece los valores esenciales asumidos como paradigmas del tipo de educación adoptada.
- Perfila el tipo de alumnos, los principios e indicadores que deben orientar la acción educativa.
- Canaliza las aspiraciones y los intereses e inquietudes luego de un serio, profundo y prolongado proceso de reflexión de los miembros de la comunidad educativa.
- Unifica criterios de acción con vista a una mayor coherencia funcional de toda la entidad.
- Configura gradualmente la identidad y personalidad propias del centro educativo.
- Constituye un referente de la tarea educativa y es susceptible de modificación gradual y progresiva.

Aplicabilidad del PEI

La aplicación del PEI depende básicamente de dos variables significativas, la factibilidad y la pertinencia. En los cuadros siguientes esquematizamos estos requisitos.

F A C T I B I L I D A D	Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Voluntad, es decir querer hacerlo realmente. - Motivación, tener la disposición para hacerlo. - Información suficiente y comunicación total. - Compromiso para emprender la acción. - Práctica del trabajo en equipo. - Mucha iniciativa y responsabilidad. - Mente positiva, pensar en situaciones posibles. - Predisposición para la reflexión y la acción. - Compartir el tiempo disponible para su ejecución.
	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Formular proyectos que no incurran en gastos. - Proyectos que no sean demasiados costosos. - Proyectos que no sean numerosos. - Posibilidad de proyectos terminales y repetitivos. - FUENTES: Acudir a las ONG y otros organismos internacionales que se relacionen con el proyecto. - Establecer intercambios y convenios, sobre todo con la comunidad. - Buscar la coparticipación de otros centros educativos.

En cuanto a la pertinencia, también podemos dimensionarla en dos categorías:

Sin embargo frente a los requisitos señalados se presenta una serie de obstáculos, que son indispensables resolver a través de algunas estrategias, entre otras:

OBSTÁCULOS	<ul style="list-style-type: none"> - No hay aceptación de los directivos. - No hay compromiso de los docentes. - No hay participación de la comunidad. - Se encarga a un pequeño grupo (<i>staff</i>). - La Insuficiente Información disponible.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Rol del director (gerente/líder). - Sensibilización y capacitación de profesores. - Compatibilización con actividades pedagógicas (Programación).

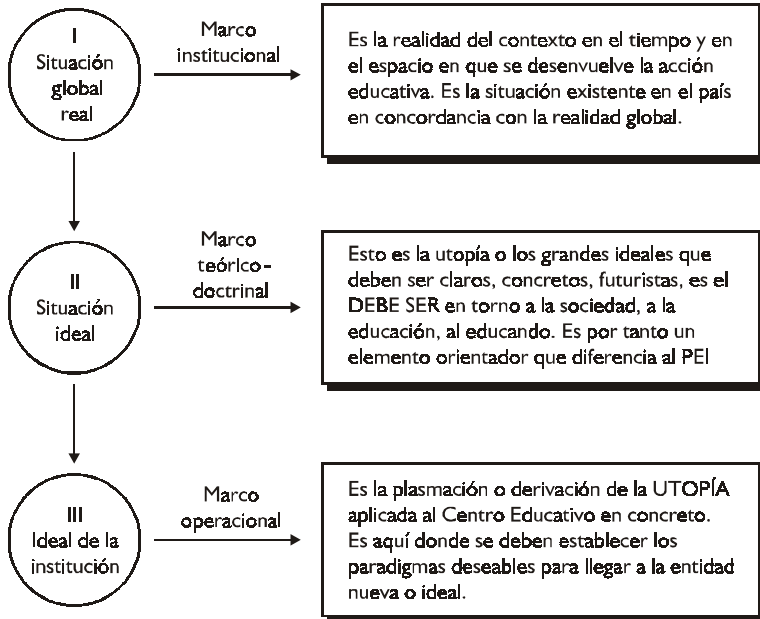
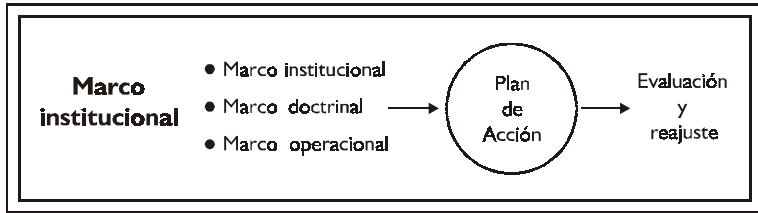
Ventajas del PEI

- Precisa la identidad del centro educativo.
- Da coherencia a la acción de los miembros de la comunidad educativa, en función de una doctrina común.
- Facilita la identificación del personal con la institución.
- Fija los objetivos institucionales a lograr.
- Permite la planificación de actividades a largo plazo.
- Orienta la toma de decisiones.
- Sirve como punto de referencia para la selección de nuevos miembros de la comunidad educativa.
- Permite establecer medidas correctivas en las actividades individuales y grupales.
- Actualiza la finalidad del colegio.
- Condiciona la eficiencia en la gestión institucional.

Lineamientos metodológicos

Elementos del PEI

La elaboración del PEI, según los lineamientos teóricos expuestos en páginas anteriores, implica un proceso de reflexión y elaboración comunitaria participativa sobre los aspectos que se indican a continuación, que en conjunto dan forma al proyecto educativo.



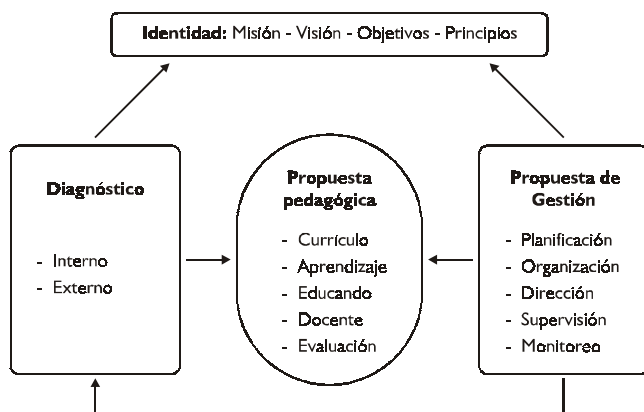
Para dar operatividad al ideal institucional es importante tener en cuenta y formular los pasos siguientes en todo proceso planificador:

- El diagnóstico de la realidad institucional; contrastar el «ser» de la institución para proyectar el «debe ser», tal como se señala en los puntos anteriores.
- Las prioridades derivadas de la gama de problemas y necesidades relevadas en el diagnóstico.
- Los objetivos específicos del colegio formulados a partir de las prioridades y urgencias.

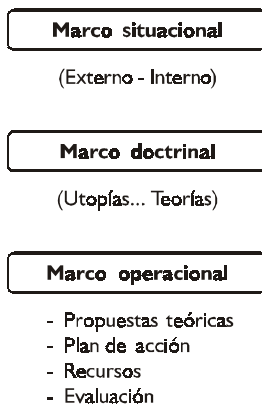
El plan de acción para el caso del PEI se concreta en una serie de proyectos, coherentes y realistas, que ayudan a conseguir los grandes objetivos del centro educativo. Estos proyectos pueden ser generales si abarcan a todos los departamentos o unidades del colegio, o parciales si el objetivo al cual se orienta tiene que ver con un departamento específico del mismo (ejemplo: Departamento de Matemática, Deporte, Artes, etc.).

Esquema del PEI

Modelo 1 (Propuesto por el Ministerio de Educación).-



Modelo 2 (Nuestra propuesta a todas luces más amplia que las anteriores).-



Pautas para desarrollar el modelo 2:

Identificación del centro educativo

I. Marco situacional

1. Contexto externo:

- Situación demográfica.
- Avance tecnológico.
- Deterioro ecológico.
- Crisis de valores.
- Neoliberalismo.
- Globalización.
- Condiciones socioeconómicas y culturales (pobreza, desempleo, informalidad, violencia, drogas, etc.).
- Otros.

2. Ámbito interno (institucional):

- Gestión administrativa:
 - Planeamiento-Organización-Dirección-Control.
 - Clima institucional-Recursos institucionales.
 - Relaciones con la comunidad.
 - Otros.

- Gestión académica:
 - Pertinencia curricular.
 - Procesos de aprendizaje.
 - Niveles de rendimiento.
 - Desempeño docente.
 - Eficiencia interna.

II. Marco doctrinal (utopías)

- Concepciones de la sociedad.
- Concepciones del hombre.

- Concepciones de la educación.
- Concepciones del educando.
- Concepciones del currículo.

III. Marco operacional

1. Propuestas teóricas:

- Ideario del centro educativo.
- Perfil del alumno: conocimientos, habilidades, actitudes, valores.
- Perfil del docente: personal, profesional, institucional.
- Propuestas pedagógicas:
 - Estructura curricular.
 - Enfoque pedagógico.
 - Énfasis metodológicos, etc.
 - Otros.

2. Propuestas de gestión:

- Proyecto de organización (nuevos modelos).
- Proyectos de desarrollo físico (equipamiento).
- Proyectos de desarrollo administrativo.
- Proyectos de servicios estudiantiles (bienestar).
- Proyectos de relaciones con los padres (actividades).
- Proyectos con la comunidad (actividades).
- Clima y cultura organizacional.
- Otros.

3. Recursos:

a) Humanos:

Se debe determinar el posible nuevo personal requerido para llevar adelante el proyecto, dependiendo de las expectativas, orientaciones o propuestas establecidas en el mismo.

b) Financieros:

Estimar aproximadamente los posibles costos que se deriven de las innovaciones del proyecto, así como las nuevas formas de financiamiento para garantizar su ejecución en el tiempo.

4. Evaluación:

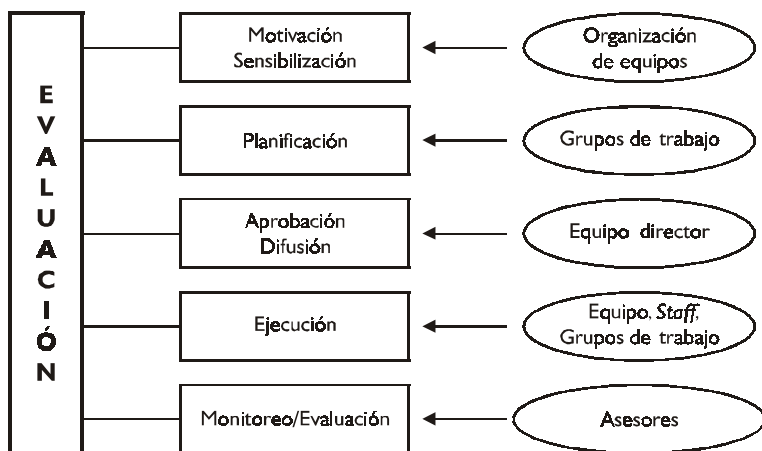
- Del proyecto en sí.
- De la ejecución del proyecto.

En ambos casos será necesario:

Establecer los criterios o indicadores que permitan medir la calidad de cada una de las partes del proyecto. Por ejemplo, mencionaremos los siguientes:

- Elaborar un cuestionario, en base a los criterios o indicadores, que contenga una serie de puntos a contestar.
- Utilizar una escala de valoración (no menor de 5 puntos) para evaluar cada ítem.
- Trasladar los resultados de la valoración de cada ítem a un sistema de ejes coordenados para visualizar mejor el perfil de calidad del proyecto o del centro educativo, según sea el nivel de la evaluación.

Elaboración del PEI



Actividades necesarias para elaborar el PEI

- Designar un equipo principal, polivalente y comprometido, responsable de la programación y diseño teórico-metodológico del proyecto.
- Llevar a cabo reuniones previas de información, motivación y sensibilización, a cargo del equipo principal.
- Organizar los equipos (y subequipos) de trabajo, necesarios de acuerdo con sus especialidades, con relación a las áreas de trabajo establecidas.
- Acopiar toda la información previa pertinente. Para este caso no basta la formación y experiencias pasadas sino que es necesaria también la capacidad de poder hacerse asesorar convenientemente.
- Desarrollar talleres metodológicos sobre procesamiento de la información diagnóstica y sobre las propuestas innovadoras correspondientes.
- Programar sesiones de trabajo para dar cuenta de los avances y efectuar los reajustes necesarios pertinentes.
- De ser posible y necesario, designar personas encargadas de clasificar o sintetizar la información y redactar el borrador del proyecto.
- Elaborar el proyecto final y someterlo a discusión en una asamblea general, para arribar a acuerdos preferentemente consensuales.

Recuerde que:

- Un PEI no tiene sentido si no es elaborado por el colectivo pedagógico institucional o si es elaborado sólo con fines burocráticos.
- El PEI se cumple paulatinamente en el largo plazo a través de los planes anuales de trabajo.
- Es preferible tener un PEI original, aunque sea regular, que tener un PEI perfecto pero copiado.