

NOTA

**El Proyecto Educativo Institucional: Una herramienta de gestión participativa**

The Institutional Educational Project: A participatory management tool

**Myrian Celeste Benítez González<sup>1</sup>, Blanca Violeta Fariña Ruiz<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Dirección del Instituto de Formación Docente Nuestra Señora de la Asunción, dependiente del MEC y del Arzobispado de Asunción. E-mail: [myriancelestebg@gmail.com](mailto:myriancelestebg@gmail.com)

<sup>2</sup> Instituto de Formación Docente Nuestra Señora de la Asunción, dependiente del MEC y del Arzobispado de Asunción. E-mail: [doscolores2@hotmail.com](mailto:doscolores2@hotmail.com)

Recibido: 29/01/2019.

Aprobado: 06/03/2019.

**Autor para correspondencia:** [myriancelestebg@gmail.com](mailto:myriancelestebg@gmail.com)

**Conflicto de Interés:** Ninguna.

**Resumen:** En este trabajo se presentan los resultados de investigación sobre: La incorporación de los PEI en las instituciones educativas. El problema de investigación se centra en responder ¿Qué implicancias tiene la utilización del PEI en la gestión escolar? de esta consideración general proceden las siguientes especificaciones: ¿Qué utilidad tienen los PEI como herramienta para fortalecer los procesos educativos? ¿Cuáles son las tendencias actuales en cuanto a la utilización de los PEI en la educación? y ¿El PEI es considerado un documento y herramientas de gestión participativa? La redacción del artículo se desarrolló a través del método descriptivo y analítico en función a consultas realizadas a materiales científicos extraídos de fuentes bibliográficas actualizadas, cuyas informaciones son fiables y que se encuentran al alcance de los usuarios. Los conocimientos fueron estructurados metódicamente permitiendo organizar el contenido para que su visibilidad y comprensión sean lo más fácil posible. A manera de conclusión, se analiza la realidad de la gestión educativa en cuanto a la implementación del PEI como herramienta de participación educativa para el mejoramiento de la calidad escolar a partir de una visión documental en forma descriptiva y analítica.

**Palabras clave:** PEI, gestión, educación, organización.

**Abstract:** In this paper we present the results of research on: The incorporation of IEPs in educational institutions. The research problem is focused on responding to: What are the implications of using IEP in school management? Of this general consideration comes the following specifications: What is the use of IEPs as a tool to strengthen educational processes? What are the current trends in the use of IEPs in education? And Is ELPEI a participatory management document and tools? The writing of the article was developed through the descriptive and analytical method based on queries made to scientific materials extracted from

updated bibliographic sources whose information is reliable and that are available to users. The knowledge was structured methodically allowing to organize the content so that its visibility and understanding are as easy as possible. To conclude, we analyze the reality of educational management in terms of the implementation of the IEP as a tool for educational participation for the improvement of school quality from a documentary vision in a descriptive and analytical way.

**Keywords:** PEI, management, education, organization.

## INTRODUCCIÓN

Todo actor educativo es consciente de lo complejo que resulta tomar decisiones en las instituciones educativas, implementarlas de modo integrado y garantizar su permanencia a lo largo del tiempo. Las organizaciones tienen algunos rasgos que las caracterizan, tales como: estar formadas por conjuntos de personas, tener objetivos, contar con una estructura de funcionamiento y con procesos de autorregulación (Rossi & Grinberg, 1999).

Brindar continuidad y coherencia a las acciones que se desarrollan dentro del ámbito educativo, es una tarea que demanda tiempo y energía. En los últimos años se ha hablado mucho sobre proyectos dentro de las instituciones, por ello se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué es un proyecto educativo institucional? ¿Es un documento o una práctica de gestión institucional?

El acto de proyectarse hacia el futuro es una práctica inherente a todo acto educativo, trabajar con y en proyecto supone construir la propia utopía y preguntarse cómo alcanzarla. Por eso, más allá de las modas, el proyecto es aquello que cada institución y cada profesional construye, piensa e imagina.

Para Rossi & Grinberg (1999), el PEI es una invitación para analizar y reflexionar respecto a los principios, valores y objetivos que guían y sostienen la vida institucional en forma implícita o explícita.

Según Parcerisa Aran (2000), el PEI es un instrumento básico y clave para hacer posible la coherencia en el conjunto de decisiones que se toman en su seno. El mismo debe hacer referencia a todos los ámbitos de la institución, y tiene que recoger por escrito acuerdos consensuados sobre los grandes planteamientos y las directrices del centro.

Para el Ministerio de Educación, el PEI es una herramienta que sirve para la planificación, implementación y evaluación de la gestión escolar, que define el camino a seguir, pues presenta el panorama completo de la institución en las diferentes dimensiones (MEC-JICA, 2016). Su elaboración conlleva a un cambio de actitud de todos los actores educativos.

Asimismo, la elaboración del PEI requiere de unos pasos previos que son claves: diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la institución educativa en las cuatro dimensiones, además de tener en cuenta el Plan Educativo Departamental que a su vez se desprende del Plan Educativo Nacional.

De modo que, al hacer referencia al PEI se hace alusión a ideas y prácticas, pensamientos y proyecciones, diseño y desarrollo, investigación y acción, teoría y práctica. Para construir el Proyecto Educativo Institucional, el eje central está en el modelo o diseño pedagógico en sus tres facetas:

1. La sistematización de la cultura (la Ciencia)

2. El ser, referido al tipo de persona que queremos formar
3. El Contexto, la realidad donde estamos asentados.

### **De la planificación a la acción**

La planificación educativa es un instrumento político que implica la interacción de diversas dimensiones. Puede reproducir la realidad social o intentar transformarla. La planificación sin más, trasladada como ideología o como base de cambios no es fácil que cale en el contexto organizativo y de funcionamiento de los centros. Es pertinente considerar que la escuela forma parte de una sociedad, por tanto, los cambios que experimente en su interior la trascenderán.

Según Margulies, N. & Wallace J. (1985) citado por Parcerisa (2000) es fácil que los grupos permanezcan impermeables a los cambios planteados a nivel global, por las inercias creadas y los modelos adquiridos a nivel interno. Dicha situación dificulta la apertura de la comunidad educativa a los planteamientos realizados para el inicio de una reforma de sistemas.

En esta misma línea, Gairín (1996, p.159) señala, que "la planificación aparece ligada a conceptos como racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones sobre la ejecución de unas determinadas actividades". Por tanto, es un instrumento, una hoja de ruta, y lo que resulta significativo es el uso que se haga de ella. Dicha praxis no se puede evadir y elimina el carácter aséptico con que a veces se la presenta.

Ander-Egg (1993, p.26) señala lo siguiente:

"Se planifica porque hay que reducir incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad--diagnóstico--y la previsión de lo que puede acontecer de mantenerse algunas situaciones (prognosis); con esa información y el análisis e interpretación de la misma, se puede elaborar un diagnóstico que sirva para establecer de una manera más adecuada qué se va a hacer y cómo, cuándo, dónde y con qué".

De la planificación no depende sólo el éxito o fracaso de las actuaciones emprendidas, también depende la propia estructuración de las tareas y el equilibrio de unas actuaciones respecto a otras, en definitiva, no se puede hablar de organización de centros sin tratar de la planificación.

Con frecuencia encontramos en los centros una serie de documentos denominados planificación; por medio de ellos se pretende realizar las previsiones oportunas y la distribución de los recursos y tiempos; tanto en el ámbito pedagógico como en el organizativo. Por ello, es conveniente tener en cuenta unas consideraciones puntuales, en primer lugar, la planificación en sí misma tiene un carácter instrumental, como señalábamos al hablar de organización; luego, la planificación se sirve de unas técnicas y se concretiza en documentos.

No todas las actuaciones de los centros son previsibles y planificables, pero sí la mayoría de las acciones entran en este círculo de necesidades y, más aún, aquellas que dan forma a la organización, las que contribuyen a configurar la personalidad del centro.

La elaboración y desarrollo de un proyecto educativo conlleva a un conjunto de acciones que los integrantes de la comunidad educativa ejecutan para definir sus directrices generales y sus pautas comunes de acciones; dicho objetivo orienta a la institución hacia una determinada dirección para la mejora del funcionamiento (Antunez, 1996).

Los proyectos educativos permiten a las instituciones educativas contar con una hoja de ruta clara, organizada, con normativas vigentes, con posibilidad de monitorear y evaluar las mejoras

que se realizan en su interior, Conley, Dunlap y Goldman (1992) citado por Venegas (2006). Como ejemplo se puede traer a colación los proyectos educativos de los centros chilenos, por la diversidad de alternativas educacionales que ofrece el sistema de provisión mixta.

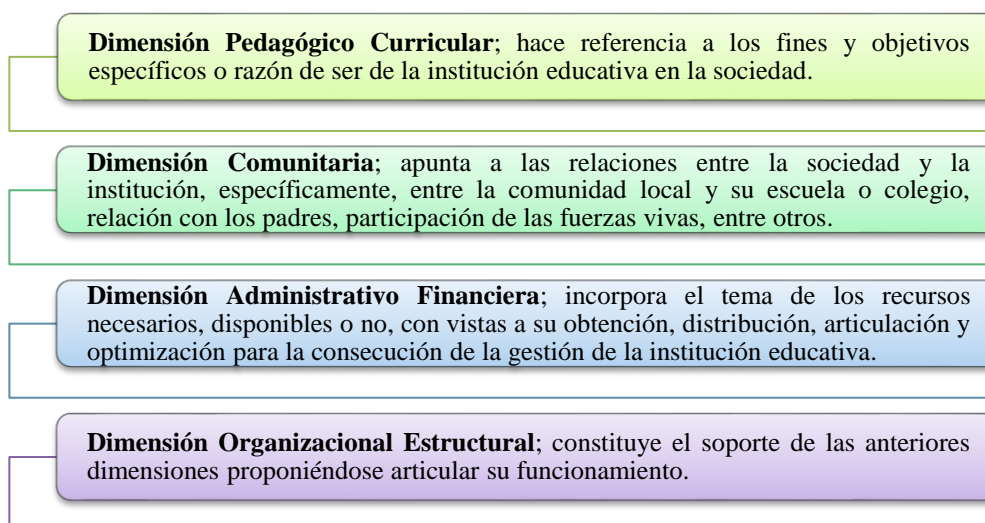
El PEI adquiere una relevancia muy significativa en el sistema educativo chileno, es un instrumento legal y académico que contiene la razón de ser y el sello que caracteriza a cada institución; además, señala el aporte que cada establecimiento realiza para el desarrollo de la comunidad local (Ministerio de Educación, 2017). Por su parte, Villalobos y Salazar (2014) señalan que la introducción masiva de ofertas académicas al sistema educativo no ha propiciado la consolidación de proyectos educativos heterogéneos en dicho país.

Según el Ministerio de Educación del Ecuador (2013), el PEI es un proceso de reflexión y acción estratégica de la comunidad educativa, un instrumento de gestión centrado en el estudiante; una memoria que explicita y orienta las decisiones. Es por sobre todo un documento público de planificación estratégica institucional, donde figuran acciones a mediano y largo plazo, las mismas están dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar.

Por tanto, el PEI es un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias, que orientan a la comunidad educativa a diseñar el futuro deseado, con estrategias flexibles, búsqueda de consensos para el logro de un mismo objetivo, y con proyección de futuro que podría ser de un quinquenio.

Para el Ministerio de Educación de Paraguay, el PEI es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible detectar y lograr los objetivos mediante la elección de un curso de acción. Es una herramienta que sirve para la planificación, implementación y evaluación de la gestión académica. Asimismo, define el camino a seguir y presenta el panorama completo de la institución en las diferentes dimensiones. Para su elaboración, ejecución y evaluación, es necesario un cambio de actitud de todos los actores.

La elaboración del PEI requiere de unos procesos previos, vale decir, necesita de un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la institución educativa en las cuatro dimensiones de la gestión escolar, además de tener en cuenta el Plan Educativo Departamental que a su vez se desprende del Plan Educativo Nacional (Figura 1).

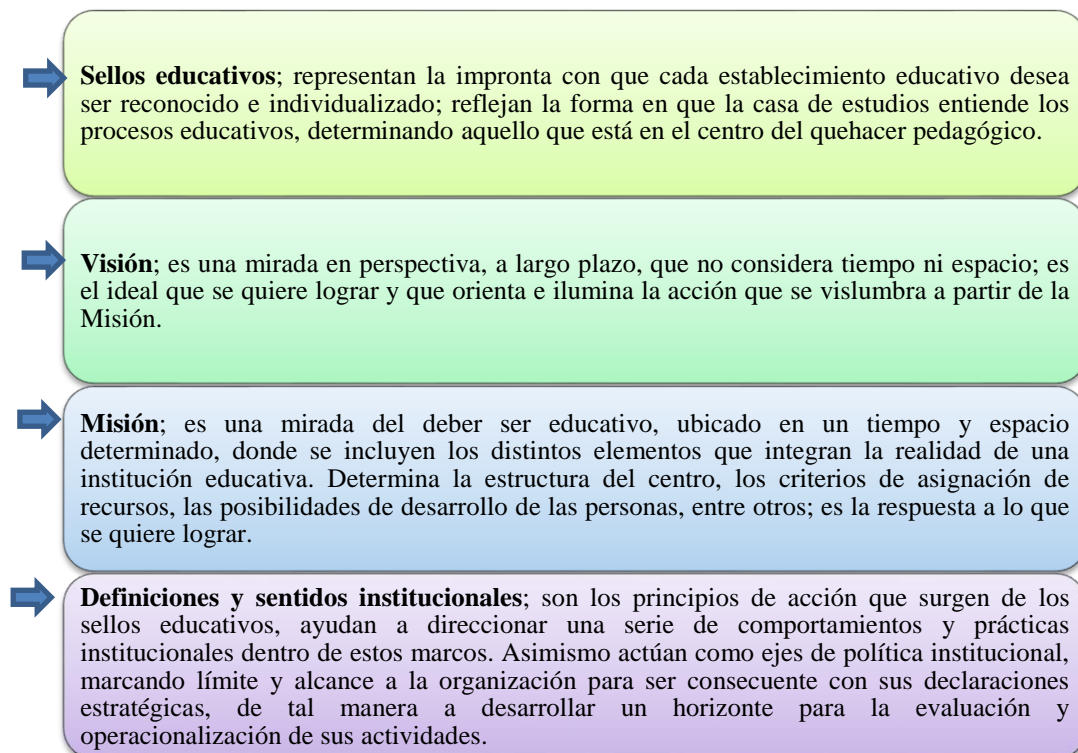


**Figura 1.** Dimensiones de la gestión escolar. Fuente: MEC, 1996.

## La articulación del PEI con otros instrumentos de gestión

En este sentido, lo que defina el Proyecto Educativo Institucional, debiese tener una expresión concreta en cada una de las cuatro áreas, identificando los “sellos” y las “definiciones y sentidos institucionales” evidenciando tener los elementos de gestión considerados en ellas. Lo anterior permite la articulación entre la política nacional y la visión propia del establecimiento educacional (Ministerio de Educación de la República de Chile, 2015).

La articulación del PEI con el modelo de gestión permite levantar antecedentes técnicos para la construcción de otros instrumentos de gestión interna (reglamento interno del Plan de Mejoramiento Educativo - PME, entre otros) (Figura 2).



**Figura 2.** Elementos necesarios para la construcción del PEI. Fuente: Ministerio de Educación de la República de Chile, 2015.

Una institución educativa entra en la lógica del mejoramiento continuo cuando los procesos que la sustentan son considerados como un sistema, donde todos juntos apuntan hacia el logro del aprendizaje de los estudiantes. Dicha situación requiere que las comunidades educativas conciban los instrumentos de gestión como herramientas que ayudan a guiar y sustentar los procesos críticos que tienden hacia el logro de la calidad educativa. Dentro de esta lógica, el PEI es un instrumento fundamental, que le otorga un carácter sistémico a la gestión del establecimiento, propiciando su autonomía y sustentando la participación de los diversos actores de la comunidad educativa.

Entonces, el PEI es el marco que da consistencia a todos los emprendimientos de la institución educativa, con metas y acciones que se construyen, ejecutan, evalúan y se ajustan, desde un quehacer colaborativo, en forma permanente, orientado hacia el logro de la calidad educativa.

## **El monitoreo y la evaluación del PEI**

El desarrollo de la evaluación en las instituciones educativas supone considerar paralelamente procesos y prácticas que ocurren a diario en los centros educativos, y que involucran a todos sus miembros.

La práctica evaluativa, según el proceso histórico, ha estado restringida al ámbito del aula, a la valoración del comportamiento de los estudiantes, preferentemente relacionada con la acreditación del aprendizaje. Dicha situación ha llevado a considerar que el monitoreo del proceso de ejecución del PEI es una oportunidad para que todos los actores educativos evalúen el logro de las metas propuestas por la institución.

El PEI conlleva a un constante intercambio de experiencias, por lo que el monitoreo y la evaluación son considerados como una oportunidad para realizar preguntas claves que permitan continuar con un nuevo ciclo de su desarrollo. En este sentido, la evaluación también puede ser vista como parte del proceso de rendición de cuentas de los actores educativos, donde el equipo gestor coordina las distintas acciones establecidas, en correspondencia con los planes de mejora.

Para una correcta ejecución del PEI, es de importancia que sean contempladas acciones de seguimiento y monitoreo, en función a las metas e indicadores establecidos. Dentro de esta línea, la evaluación debería implementarse atendiendo la planificación de los procesos, la pertinencia de las acciones y el impacto de las mismas, entre otros.

La herramienta de monitoreo y evaluación, en este contexto, es de gran utilidad no solo para lograr el aprendizaje organizacional, sino también, revertir el temor a una evaluación puramente punitiva.

## **Organización y definición de las estrategias de las acciones**

El proyecto curricular, específico o pedagógico, combina las acciones priorizadas en el marco de una planificación que integra y enlaza--en su formulación--los objetivos que una institución debe cumplir. Por tanto, es un plan operativo, para desarrollar, regular y sistematizar los objetivos que se definen como prioritarios en periodos concretos y con determinada distribución de recursos.

El seguimiento de la planificación se realiza en función a la organización de las acciones (Rossi & Grinberg, 1999). Trabajar con proyectos conlleva siempre algunos riesgos, como por ejemplo, diseñar más líneas de acción que pueden en algún momento superponerse o inclusive contradecirse. Otras veces, pueden ser privilegiados ciertos aspectos, o desconsiderados, o subvalorados, así como sobrecargar de responsabilidades a algunos miembros de la institución.

En este punto, es relevancia resaltar que la gestión o planificación de proyectos, no debería traducirse como la acumulación de acciones, sino más bien deberían ser identificados puntos prioritarios, así como intereses, formación y experiencias de los destinatarios.

Dentro de este marco, vale la pena indicar, que existen diferentes tipo de proyectos; entre ellos, el pedagógico, el proyecto institucional, el participativo, el proyecto educativo institucional, entre otros. Las mencionadas, son s denominaciones más comúnmente utilizadas. A través de la elaboración del PEI, los integrantes de una organización le otorgan un significado particular a un determinado contexto social y a una determinada política educativa (Rossi & Grinberg, 1999).

De acuerdo a Alejo & Falcón (2017), el PEI es un proceso de reflexión y enunciación que realiza una comunidad educativa. Así, su principal objetivo es explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre el educando y el educador, la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma

Dentro de este contexto, se puede decir, que el PEI plantea el tipo de institución que se necesita construir, en función de los objetivos que se persiguen, el tipo de estudiante que se quiere formar, así como el diseño de políticas y estrategias necesarias para el desarrollo institucional.

Alvarado (2005) señala que todo centro educativo requiere de un plan o proyecto que determine el ideario, los objetivos-metas y el estilo pedagógico de la organización. Así, todos los miembros del plantel deben conocer y apropiarse de la planificación para que la misma se implemente de manera dinámica y efectiva. Además, para su operacionalización se debería poner en práctica la democracia participativa (Cuadro 1).

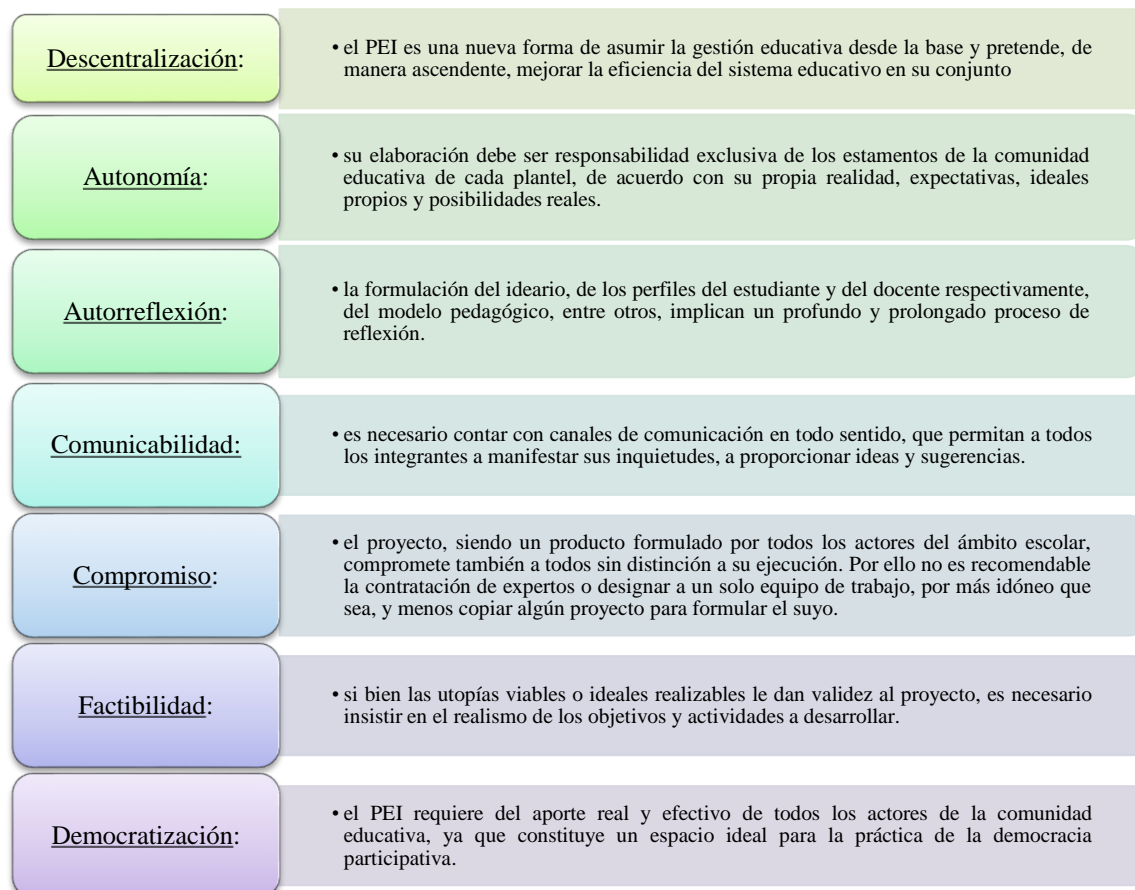
**Cuadro 1.** Comparaciones teóricas sobre el PEI y el Plan Estratégico.

<b>Proyecto Educativo Institucional</b>	<b>Plan Estratégico</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Es conceptual, teórico y doctrinario</li><li>•Su eje es el proceso educativo</li><li>•Se basa en enfoque pedagógico</li><li>•Busca la competitividad interna</li><li>•Orienta para la mejora de la calidad</li><li>•No requiere mayores egresos</li><li>•Para centros educativos pequeños y en zonas rurales se establece mediante redes educativas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Es concreto – pragmático</li><li>•Es integral, tiene varios ejes</li><li>•Se basa en estrategias competitivas</li><li>•Busca superar a los competidores</li><li>•Busca el desarrollo institucional</li><li>•Implica costos adicionales necesarios</li><li>•Aplicable a entidades grandes, sobre todo las de carácter privado</li></ul>

Fuente: Alvarado (2005).

Entonces, el PEI es un documento accesible; está al alcance y disposición de todos los integrantes de la comunidad educativa para su consulta, por lo que es pertinente que sea acompañado con ayudas visuales: trípticos, afiches, pancartas, carteles, entre otros, adecuándolos al nivel de los usuarios de la información: docentes, estudiantes, padres de familia, miembros del centro. De allí que la presentación debería ser atractiva y motivadora, para dar a conocer las ofertas educativas de la institución a la comunidad donde se halla inserta. Asimismo, es necesario dejar el PEI lo suficientemente abierto, para generar los cambios en su fondo y forma e introducir los elementos que se consideren convenientes. Por sobre todo, es un referente de la praxis institucional; en cada etapa de evaluación conviene introducir los cambios oportunos acorde a las acciones ejecutadas, así también referente a los problemas solucionados y los cambios del contexto y entorno.

Con base en las comparaciones teóricas sobre el PEI, son presentadas las características del mismo, desde la visión de las organizaciones responsables (Figura 3).



**Figura 3.** Características del PEI. Fuente: MEC - JICA, (2016), Bleimar (2009), Maldonado (2012).

## CONCLUSIÓN

Este artículo se llevó adelante a partir del análisis de datos secundarios, compuestos por documentos oficiales y literatura vinculada a la temática. Se considera que la relevancia de este trabajo radica en permitir al lector acceder a una perspectiva extensa sobre una definición compleja de los Proyectos Educativos Institucionales y su vinculación con la gestión de los centros educativos y su funcionamiento.

El análisis y la descripción realizada del PEI hace posible concebirlo como un instrumento de gestión, que presenta una propuesta acorde a la realidad institucional, que pretende realizar de manera coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos.

Las instituciones educativas presentan un impacto significativo en la sociedad, toda vez que cuenten con un gerenciamiento participativo y proyectista, que sea altamente positivo, en términos de la representación de calidad que planea, independientemente del uso real que les dan a estos recursos de gestión. Dentro de este marco, el hecho de contar con un PEI como herramienta educativa de gestión, le da un valor agregado a la misma.

El Proyecto Educativo Institucional puede ser considerado como una herramienta de cambio importante, así, el mismo tiene especial trascendencia sobre la vida y organización de las instituciones escolares, ya que dentro del mismo son detallados los ideales y las acciones



concretas que deben ser realizadas para el funcionamiento efectivo de la misma. Es fundamental que se trabaje para su elaboración de manera participativa y democrática.

Para la correcta aplicación y evaluación del PEI, se necesita no solo el dominio de las estrategias y los conocimientos acerca de la organización educativa, sino también de un enfoque pedagógico que facilite el aprendizaje y la mejora de la calidad institucional.

Si bien no existe una sola manera de elaborar los proyectos, son las instituciones las que le dan forma y sentido, son los sujetos quienes configuran al PEI. Dentro de este contexto, la acción de consensuar no debería confundirse con la imposición de ideas, más bien debería pensarse en la construcción de acuerdos a partir de la diferencia y del compromiso con una idea común.

Se pretende que este artículo evidencie la importancia de desarrollar proyectos y experiencias que visualicen las potencialidades de incorporar la participación de los miembros de la comunidad en todos sus sectores para el mejoramiento del ámbito educativo, y conseguir resultados contundentes sobre lo que funciona en realidad y bajo qué circunstancias.

Finalmente, es importante que la gestión educativa se apoye en estrategias técnicas y metodológicas para el desarrollo de marcos prácticos que permitan la implementación del PEI en los procesos de gerenciamiento y participación en todos los niveles de las instituciones educativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejo Andrade, J. D. & Falcón Sánchez, J. I. (2017). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. San Juan Bautista, Perú: Universidad Científica de Perú (UCP).
- Alvarado Oyarce, O. (2005). *Gestión de Proyectos educativos – lineamientos metodológicos*. Lima, Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ander-Egg, E. (1993). *La planificación educativa: Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
- Antunez, S. (1996). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: Grao.
- Bleimar, B. (2009). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Noveduc.
- Conley, D., Dunlap, D., y Goldman, P. (1992). *The vision thing and school restructuring*. OSCC Report, 32(2), 1-8.
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La muralla.
- Maldonado, M. (2012). *Curriculum con enfoque de competencias*. México: Trillas.
- Margulies, N. & Wallace J. (1985). *El cambio organizacional, técnicas y aplicaciones*. México: Trillas.
- Ministerio de Educación. (2017). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Recuperado de <https://educacion.gob.ec/pei/>
- Ministerio de Educación de la República de Chile. (2015). *Orientaciones para la revisión y actualización de los proyectos educativos* (D. d. General, Ed.) Santiago, Chile: Ministerio de Educación.
- MEC-JICA. (2016). *Manual de orientación para el fortalecimiento de la gestión escolar*. Asunción, Paraguay: MEC.

MEC (1996). *Construyendo un modelo participativo de Gestión Escolar: Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Secundaria*. Asunción, Paraguay: MEC.

Ministerio de Educación. (2012). *Guía para el diagnóstico institucional*. Chile: Maval.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). *Guía Metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado de [https://ecuador.vvob.be/sites/ecuador/files/2013\\_02\\_22\\_guia\\_pei\\_0.pdf](https://ecuador.vvob.be/sites/ecuador/files/2013_02_22_guia_pei_0.pdf)

Parcerisa Aran, A. (2000). *El proyecto educativo de la institución escolar*. España: Laboratorio Educativo.

Rossi, M., & Grinberg, S. (1999). *Proyecto Educativo Institucional*. Argentina: Magisterio del Río de la Plata.

Venegas, P. (2006). *Planificación Educativa: Bases metodológicas*. Costa Rica: EUNED.

Villalobos, C., y Salazar, F. (2014). *Proyectos educativos en el sistema escolar chileno: una aproximación a las libertades de enseñanza y elección*. CPCE-UDP. Recuperado de <http://cpce.udp.cl/wp-content/uploads/2016/08/IPE2.pdf>