

A los Responsables legales, Coordinadores y equipos participantes en P.M.

Plan de Mejora Institucional

Para recordar el sentido de los Proyectos de Mejora más allá de los problemas... Es importante asumir esta línea como una posibilidad de alterar los modos habituales y asentados de trabajo (la cultura institucional existente) si estos se generan desde dentro y capacitan al centro escolar para desarrollar su propia cultura innovadora.

El proyecto de Mejora institucional apunta al reconocimiento de la necesidad de considerar que las instituciones juegan un papel central en tanto pueden promover el cambio, la mejora o la innovación en función de los propósitos, contenidos y sentidos sustantivos que han determinado en sus diseños aprobados. Cuando se rediseñan los contextos laborales y papeles y potencial la toma de decisiones y el desarrollo institucional u organizativo, o se implica al profesorado en un análisis reflexivo de sus prácticas. (Relación Nación, Pcia, Institución)

La propuesta de los Proyectos de Mejora Institucional pretende generar capacidades en la organización, promoviendo el intercambio y la construcción y circulación de los conocimientos, recursos y experiencias que se generan en la propia institución y en otras instituciones del sistema.

Peter Senge (1992) integra en su análisis sobre la gestión de los centros educativos el concepto de *aprendizaje institucional*, presentándolo como un factor fundamental en los procesos de transformación o cambio. Señala también la necesidad de detectar la presencia de posibles “barreras” de aprendizaje que puedan estar dificultando la capacidad de respuesta que la institución alcanza ante los cambios del entorno y que el autor relaciona con aspectos de la cultura y las rutinas de trabajo a nivel institucional.

En este mismo sentido, Juan Manuel Escudero (1990) afirma que los procesos de cambio que actualmente enfrentan nuestros centros educativos afectan y están afectados por la mayor o menor capacidad que la institución tiene para afrontarlos, procesarlos y transitar por ellos.

Por su parte Serafín Antúnez (1994) afirma que la fortaleza de las instituciones educativas no debería evaluarse exclusivamente a partir de los éxitos alcanzados, sino también por la capacidad que demuestran tener para alcanzar nuevos logros cada vez que el entorno se los demande.

Tomando entonces a la institución educativa como unidad de análisis y ubicándola ante procesos de mejora o transformación, resulta posible analizar su comportamiento y evaluar su potencial para encarar dichos procesos, de acuerdo a la presencia o no de ciertas capacidades institucionales que pueden ser definidas como:

1. Capacidad de autoevaluación
2. Capacidad de gobernabilidad
3. Capacidad de regulación interna.



I - CAPACIDAD DE AUTOEVALUACIÓN

La mejora escolar implica contar con la disposición por parte de los actores institucionales para emprender acciones de revisión de la realidad del centro, como paso previo y fundamental a cualquier propuesta de cambio.

Partir de preguntas simples como ¿cuál es la situación en la que nos encontramos?. ¿hacia dónde queremos ir? o ¿por dónde comenzar?, permiten centrar el análisis en aspectos concretos relacionados con características del centro y de las prácticas cotidianas que se desarrollan en él.

II - CAPACIDAD DE GOBERNABILIDAD

Reconocer las dificultades que la institución plantea así como posibles vías para solucionarlas, parecería sin embargo no ser condición suficiente para implementar adecuadamente procesos de mejora. De poco vale trazar líneas de acción que luego no pueden ser llevadas a la práctica, si la institución permanece funcionando de forma desordenada o respondiendo todo el tiempo a las urgencias, sin la posibilidad de generar espacios que promuevan el aprendizaje institucional.

Surge entonces como otra condición a alcanzar, el lograr un cierto clima de trabajo que habilite la reflexión desde la práctica y la construcción de nuevos escenarios desde los cuales impulsar acciones colectivas. Generar espacios que permitan ensayar modalidades alternativas de funcionamiento institucional, que inciten la creación de equipos funcionales de trabajo, la coordinación entre sectores, el establecimiento de criterios comunes y que permitan recuperar una visión global, dinámica y sistémica de la institución.

A nivel operativo, esta capacidad puede ser promovida a partir de acciones que apunten a:

- Generar espacios para el trabajo colectivo.
- Establecer momentos de clarificación que posibiliten intercambiar visiones y disipar dudas sobre las distintas propuestas de trabajo.
- Diseñar estructuras horarias que contemplen la presencia de espacios colectivos para la coordinación y el intercambio.
- Delegar tareas y responsabilidades involucrando distintos sectores del centro.
- Definir funciones y roles de acuerdo a las actividades propuestas.
- Definir estrategias colectivas para resolver conflictos con los que la institución se enfrenta habitualmente.
- Generar redes funcionales entre los distintos sectores que componen en centro.



III - CAPACIDAD DE REGULACIÓN INTERNA

Independientemente de la organización interna que la unidad educativa logre consolidar, los cambios en el entorno se suceden en forma constante y dinámica. Este fenómeno lleva a que la institución necesite contar con mecanismos de regulación interna que le otorguen la posibilidad no sólo ordenar sus prácticas, sino también adaptarse a los cambios del contexto sin que ello afecte su normal funcionamiento.

Estos mecanismos están representados por los sistemas de evaluación e información institucional. Ambos sistemas aportan al centro insumos para el análisis, a partir del seguimiento de los procesos en marcha y de la evaluación de resultados.

Mientras que los sistemas de evaluación permiten contar con información oportuna y actualizada sobre los procesos puestos en marcha en la institución, los sistemas de información son los que permiten socializar dicha información a nivel de todos los actores involucrados. Son los que en definitiva, aportan insumos para analizar el grado de impacto que están teniendo nuestras prácticas cotidianas - y las de otros - en el ámbito institucional, permitiendo consolidar verdaderos sistemas de retroalimentación a nivel del centro.

Ambos sistemas permiten recuperar la noción de proceso, evitando que las propuestas se diluyan en el tiempo y que las prácticas colectivas terminen convirtiéndose poco a poco en la sumatoria de prácticas individuales.

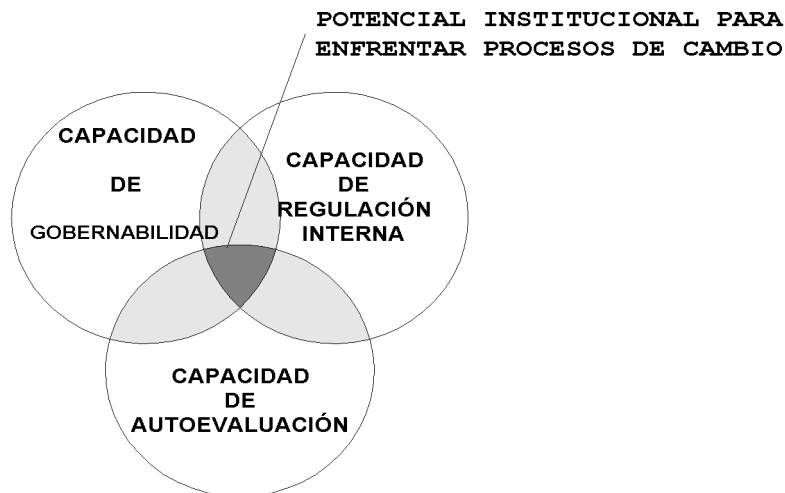
La consolidación de estrategias de trabajo coordinadas, representa una gran fortaleza institucional, que es en definitiva la que habilita al centro a enfrentar con otras potencialidades los procesos de mejora o transformación.

Analizando esta capacidad desde un nivel operativo, pueden señalarse entre otras acciones a seguir las de:

- Establecer las metas de las actividades que se pretenden instrumentar.
- Definir indicadores e instrumentos que permitan su seguimiento y evaluación.
- Diseñar estrategias para dar difusión a la información relevada, definiendo qué información a quién(es) y en qué momentos.



- Establecer rutinas de comunicación que generen redes funcionales entre los distintos sectores institucionales involucrados.



En este sentido, pensamos que el modo de poner en marcha procesos de mejora institucional está relacionado con estrategias procesuales y culturales que superen los mandatos centralizados de reforma o las estrategias descentralizadas que dejan librado el cambio a las decisiones institucionales exclusivamente y no se enmarcan en una política nacional y jurisdiccional que fortalece el sentido de sistema.

La etapa de puesta en marcha y realización de las acciones previstas puede dar lugar a revisiones de los distintos componentes previstos en el diseño del proyecto en función de las condiciones institucionales reales, los resultados parciales y el sentido pedagógico del proyecto aprobado.

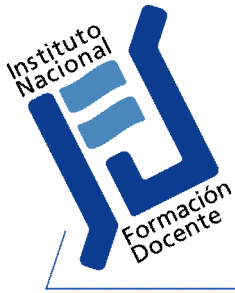
Se espera que esta etapa permita concretar lo previsto en el diseño de los proyectos, a partir de un diálogo permanente entre lo plasmado en el diseño y las diversas actividades a desarrollar en el marco de la dinámica institucional avanzando en la identificación del fortalecimiento de capacidades institucionales.

Bibliografía

AGUERRONDO, I (1994) *El planeamiento como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel.

ANTÚNEZ, S. y otros (1996) *Del proyecto educativo a la programación de aula*, Barcelona, Graó.





BOLIVAR, Antonio (2.002) Cómo mejorar los centros educativos. Ed. Síntesis. Madrid Cap 4 Estrategias de cambio institucional

ESCUADERO MUÑOZ, J.(1990) *La innovación y la organización escolar.* En Pascual,R *La gestión educativa ante la innovación y el cambio,* Madrid, Narcea.

GAIRÍN, J. y otros (1994) *Organización de Centros Educativos. Aspectos Básicos,* Barcelona, Praxis.

SENGE, P (1992) *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente,* Barcelona, Granica.

Ministerio de Educación de la Nación. Instituto Nacional de Formación Docente Documentos Proyectos de Mejora .

VAZQUEZ, María Inés,(1.999) Fortaleciendo capacidades institucionales . Documento de cátedra Análisis Institucional. Maestría Sociedad e instituciones UNSLuis

