

## **Proyectos de mejora educativa: una experiencia innovadora desde la mirada de sus actores**

**Autores:** María Leticia Vannucci y Julio Valdez

**Institución:** Universidad Nacional de San Luis.

**Palabras clave:** planificación - proyecto - dinámica institucional - impacto - evaluación.

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer los resultados de un trabajo de investigación, que tuvo características particulares, en el marco de la experiencia desarrollada por quienes conformaron la Unidad Técnica Provincial de Proyectos de Mejora Educativa (UTP-PME) del Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo (PROMSE) dependiente del Ministerio de Educación de la Nación, con treinta dos establecimientos educativos de la provincia de San Luis.

Se plantearon los siguientes interrogantes claves como punto de partida de este trabajo:

- ¿Cómo impactó el trabajo desde la lógica de Proyecto de Mejora Educativa en las dinámicas institucionales desde la valoración de directivos y docentes de las treinta y dos escuelas involucradas?
- ¿Qué papel ha jugado la evaluación en la elaboración y ejecución de los proyectos de mejora educativa?

De estas preguntas se desprenden los objetivos que orientaron nuestra tarea:

- Indagar y analizar el impacto en la dinámica institucional del trabajo desde la Lógica de Proyecto, en treinta y dos escuelas de la Provincia de San Luis en el marco del PROMSE en el transcurso del año 2.008.

- Interpretar las valoraciones atribuidas por docentes y directivos al trabajo por proyecto al interior del PROMSE

La metodología utilizada es de corte cualitativo puesto que pretendemos indagar e interpretar las significaciones atribuidas al trabajo realizado desde la lógica de proyectos de mejora, como así también analizar su impacto en las dinámicas institucionales desde las voces de quienes fueron sus protagonistas: docentes y directivos.

La búsqueda de un “pensar y hacer distinto”, desde el equipo pedagógico, y en este caso al interior de la línea de PME conduce a rescatar el modelo de la planificación estratégica situacional, como alternativa que brinda marcos de referencia que posibilitan proyectar la institución educativa desde otro plano, en el que se articulan el pensar y el hacer a la luz de los objetivos que orientan las prácticas educativas involucrando a los distintos actores institucionales.

Desde este lugar, se puede decir que al incorporar esta lógica, cada vez menos normativa, para el trabajo de proyectos de mejora educativa, se promueve el fortalecimiento institucional en la medida en que los actores de la educación de cada establecimiento se involucraron en la construcción conjunta del PME, pudiendo sortear los obstáculos que se presentaron en su quehacer cotidiano.

Esta instancia de trabajo generó ámbitos para la participación democrática de la comunidad educativa, en la medida en que pudieron, a partir de la acción conjunta, detectar una problemática particular y generar las líneas de intervención necesarias para su tratamiento; rescatando la evaluación como elemento fundante del proceso planificador. Esto implicó poder mirarse como institución para así comprenderse y proyectarse hacia un futuro deseado propiciando espacios para el trabajo en equipo apuntando a la mejora de la dinámica institucional.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer los resultados de un trabajo de investigación, que tuvo características particulares, en el marco de la experiencia desarrollada por quienes conformaron la Unidad Técnica Provincial de Proyectos de Mejora Educativa (UTP-PME) del Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo (PROMSE) dependiente del Ministerio de Educación de la Nación, con treinta dos establecimientos educativos de la provincia de San Luis.

Según lo establecido desde el Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo, la línea de Proyectos de Mejora Educativa (PME), tuvo como propósitos centrales<sup>1</sup>: brindar a los jóvenes experiencias significativas de aprendizajes, procurando resolver y/o debilitar las principales problemáticas identificadas en la escuela; generar nuevas condiciones institucionales tendientes a la construcción de una nueva escuela inclusiva; como así también, asumir la incorporación de esta lógica de trabajo por proyectos como una oportunidad de formación. Todo esto en correspondencia con los principios políticos pedagógicos que orientan las acciones en el Sistema Educativo Argentino.

En función de esto, y después de compartir con la Unidad Ejecutora Provincial una jornada de trabajo en torno al valor, el sentido y la metodología de elaboración de los PME, las instituciones educativas seleccionadas en la Provincia de San Luis tuvieron que formular y diseñar un proyecto de mejora

---

<sup>1</sup> La información fue extraída de la Circular PROMSE N° 14 MECyT, DGUFI, 2007.

educativa, a partir de problemáticas percibidas por sus miembros. Esto condujo a la detección de necesidades, debilidades, y fortalezas para seleccionar líneas de intervención con una clara identificación de actividades, recursos, espacios y actores involucrados. Mediando encuentros y consultas con la Unidad Ejecutora Jurisdiccional (UEJ) una vez elaborado el proyecto, la escuela lo remitió para su aprobación según los criterios que habían sido explicitados y trabajados con la conducción escolar y con miembros planificadores. La mayoría de los proyectos debieron reformularse en algunos de sus aspectos. Luego de ser aprobados por la Jurisdicción provincial, los proyectos fueron remitidos al Ministerio de Educación de la Nación, cuyo equipo técnico evaluó y envió a la Unidad Ejecutora Provincial la nómina de proyectos aprobados con su respectiva no objeción financiera. Algunas presentaciones debieron reformularse.

Cabe decir que, por un lado, los proyectos de mejora educativa estuvieron sometidos a instancias de evaluación permanente según lo establecido desde la normativa que reguló el Programa, cuestión que llevó a constantes reajustes hasta lograr su aprobación definitiva. Aún aprobados, y según la concepción sostenida, los mismos estuvieron sujetos a constantes revisiones tendientes a una optimización de las acciones desarrolladas en el transcurso de su ejecución.

Por otro lado, en función del camino recorrido por cada una de las escuelas, la labor ejecutada por la Unidad Técnica Provincial de Proyectos de Mejora estuvo orientada al acompañamiento en la elaboración del diseño, ejecución y evaluación del PME. Dicho acompañamiento se tradujo en un monitoreo constante de las acciones ejecutadas; que con el tiempo y a través de diferentes medios de comunicación generados desde la UEJ se intentó fortalecer el emprendimiento de cada uno de los establecimientos educativos, como así también atender las demandas de todos los actores involucrados.

De este modo, la intención fue acompañar a las escuelas en el esfuerzo por renovar la propuesta escolar, que constituyó un horizonte común a los diversos proyectos que se llevaron adelante, con vistas a lograr la inclusión plena de todos los jóvenes: como la adquisición y apropiación de saberes y contenidos, la apuesta a la permanencia de estos jóvenes en el Sistema Educativo, y la finalización de la trayectoria educativa con éxito en el tiempo esperado.

En función de lo expresado anteriormente es que nos proponemos evaluar la experiencia con Proyectos de Mejora Educativa llevada a cabo por los establecimientos educativos de la Provincia de San Luis pertenecientes al Programa.

Se plantean los siguientes interrogantes claves como punto de partida de este trabajo:

- ¿Cómo impactó el trabajo desde la lógica de Proyecto de Mejora Educativa en las dinámicas institucionales desde la valoración de directivos y docentes de las treinta y dos escuelas involucradas?
- ¿Qué papel ha jugado la evaluación en la elaboración y ejecución de los proyectos de mejora educativa?

De estas preguntas se desprenden los objetivos que orientaron nuestra tarea:

- Indagar y analizar el impacto que ha tenido en la dinámica institucional de treinta y dos escuelas secundarias de San Luis, la modalidad de trabajar desde la lógica de proyectos.

-Interpretar las valoraciones atribuidas por docentes y directivos al trabajo por proyecto al interior del PROMSE.

## **MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

La posición asumida por quienes conformamos el Equipo Técnico del Programa, cuya intencionalidad primordial fue la de involucrar a todos los actores institucionales para el trabajo con Proyectos de Mejora Educativa, parte de concebir a la planificación como un *“proceso en que lo normativo (DEBER SER) se articula con lo estratégico (PUEDE SER) considerando la existencia de oponentes que luchan por construirle viabilidad a proyectos distintos y a veces opuestos”* (Fratín, Perassi, 1998.p 17). Esta concepción halla sus fundamentos en el denominado modelo estratégico situacional, cuyas características centrales articulan el pensar y el hacer, desde la posibilidad de intervenir en el presente para construir un futuro deseable.

Desde esta perspectiva, y a la luz de los aportes de diversos autores, en un sentido general se entiende a los proyectos como *“la previsión de medios para lograr fines futuros”* (Paredes de Meaños, 1996, p.3). Entonces, la idea de proyectar implica “prever” pero no predecir, decidir pero no prescribir, anticipar la acción pero no controlarla.

Puesto que hay diferentes tipos de proyectos, una clasificación muy simple permite distinguir a los proyectos que surgen al interior del ámbito escolar como un tipo especial de proyectos sociales y culturales que adquieren rasgos específicos, lo que supone poder pensar líneas de intervención que tiendan a desarrollar acciones, que se expresan en la propuesta pedagógica y en la que confluyen múltiples proyectos específicos que guían las prácticas educativas de los distintos actores institucionales.

En este sentido, la aplicación de un proyecto de mejora tiende a lograr técnicamente el cambio de los componentes de la situación actual para crear una nueva situación diferente y mejor que la que ha servido de referencia. Fundamentalmente promover acciones de mejora exige (Municio, 2006):

- Orientar la mejora, que se quiere producir, hacia las necesidades de los implicados.
- Facilitar la participación de todos los implicados en la realización de la mejora, no importa la perspectiva o el rol en el que actúen.
- Basar la mejora en datos y hechos, de manera que siempre sea posible saber la dirección en que se avanza y el camino recorrido.
- Contar con el apoyo de quienes tienen la responsabilidad de la gestión de la organización, el proceso o la unidad que se mejora.
- Entender la mejora de una forma global, es decir, cualquier cambio que se efectúe en un punto del sistema afecta a todo el conjunto.
- Concebir la mejora como un proceso o un conjunto de procesos dirigidos a alcanzar una misión.

Siguiendo esta línea de pensamiento hay que entender que un proyecto de mejora es una herramienta compleja practicable por todos los miembros, enfocada a mejorar la efectividad de la organización escolar.

En otras palabras, los Proyectos de Mejora Educativa se constituyen en herramientas para alcanzar y proponer acuerdos que orienten y guíen los procesos y prácticas que se desarrollan en la institución educativa, apuntando a la construcción colectiva en aras de optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje acontecidos en la singularidad de cada uno de los establecimientos educativos.

Por lo tanto, analizar el *impacto* que esta lógica de trabajo produce en las *dinámicas institucionales* supone por un lado, entender al primero como “*incidencia de*”, y con ello dilucidar de qué manera afectó en los establecimientos educativos lo desarrollado a través de los PME. Por otro lado, hablar de dinámica frecuentemente se utiliza para el estudio del hecho institucional; no obstante, Bleger en su obra *Psicohigiene y Psicología Institucional* (1964) propone la definición de *dinámica institucional* como la capacidad del establecimiento –sus integrantes y sus sistemas- de plantear las dificultades como problema y encarar las acciones para prueba y ajuste de soluciones. El grado de *dinámica* de un establecimiento estará dado, entonces por la existencia de mecanismos mediante los cuales se avanza en el reconocimiento de las tensiones, su planteo como problema y los intentos de solución. Consecuentemente, el trabajo desde la lógica sostenida lleva a entender los proyectos como una herramienta que posibilita detectar un problema y generar las vías para superar las dificultades. En consecuencia, la *incidencia* de la implementación de este tipo de proyectos en la *dinámica institucional*, contribuye a develar la capacidad que ha tenido la institución para sortear las situaciones dilemáticas y enquistadas en conflictos, que obstaculizan de alguna manera el crecimiento y desarrollo del accionar al interior de los escenarios educativos.

El impacto producido no puede ser comprendido sino a través de procesos orientados a “*valorar*” las acciones desarrolladas en el marco del diseño y ejecución de los proyectos.

En este sentido, *valorar* incluye evaluar y viceversa. Por lo tanto, la Evaluación, como concepto que atraviesa desde principio a fin las distintos momentos de un proyecto, puede concebirse de diferentes maneras dependiendo de la intencionalidad con que se la aplique. Al decir de Alfiz, I. (1997), “*evaluar es comprender una situación en sentido amplio, contemplando su complejidad, es decir, analizando los diferentes factores que inciden para que se produzca y también los que oponen resistencia. Evaluar es dotar de significado lo que ocurre*” (p.154). En función de esto la *Valoración* atribuida en los Proyectos de Mejora por los docentes y directivos, se entiende desde una perspectiva que apunta a “*la valoración participativa de los miembros que protagonizan el proceso de enseñanza aprendizaje, cada uno con su rol y funciones, pero con el fin de mejorar cada uno el proceso que ha desarrollado...con el fin de poder sacar conclusiones que les posibiliten la elaboración de nuevas líneas de intervención que le ayuden a mejorar su actividad, tanto en los procesos como en los resultados...*” (Domínguez Fernández, G 2000, p.16).

En sí, la *Valoración* alude a poner de manifiesto el sentido atribuido por los actores institucionales a partir de lo vivido en la experiencia con los PME.

Por último, se concibe que “*es de sumo valor evaluar los proyectos, es decir poder analizar qué y como se logró, qué no y por qué, para qué otras circunstancias o proyectos sirven esas conclusiones. En este sentido, no se*

*trata de evaluar solo para comprender el pasado, sino para poder desde allí proyectarse hacia futuro” (IIPE, 2000,p 20).*

La posibilidad de planificar desde un modelo que supera lo normativo, implica un poder mirarse, comprenderse, proyectarse y evaluarse como institución educativa a partir de prácticas más reflexivas, democráticas y participativas. Es en este sentido, que el desarrollo de proyectos se ha convertido, en las últimas décadas, en una de las herramientas que posibilita aunar y consensuar las diferentes perspectivas de los actores de la educación en pos de los objetivos comunes.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

La metodología utilizada es de corte cualitativo-hermenéutico, ya que se enfatiza el carácter plural de la verdad, el contexto y la relevancia sustantiva de la perspectiva de los actores involucrados, y se considera a la realidad como una construcción subjetiva e intersubjetiva.

Puesto que pretendemos indagar e interpretar las significaciones atribuidas al trabajo realizado desde la lógica de proyectos de mejora, como así también analizar su impacto en las dinámicas institucionales desde las voces de quienes fueron sus protagonistas se privilegia la comprensión e interpretación de las situaciones sociales a las que se les atribuye un carácter complejo.

Se emplearon diversas técnicas y se diseñaron variados instrumentos que permitieron captar algunos hechos claves y las múltiples perspectivas de distintos actores, saber: registros de reuniones con los actores institucionales, registros de observación de las visitas a las escuelas, cuestionarios abiertos y entrevistas, a los fines de poder realizar una lectura aproximativa sobre el impacto que esta intervención tuvo en los establecimientos educativos.

Por su parte, la selección de los participantes estuvo sujeta al trabajo realizado con cada una de las escuelas involucradas, focalizando en este caso las voces de docentes y directivos involucrados en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de mejora.

Para el análisis de la información se utilizó la modalidad general propuesta por Miles y Huberman, y se trabajó la instancia de análisis propiamente dicha a partir de categorías que emergieron de la información recabada en función de lo que significó el trabajo con proyectos, desde sus inicios hasta la ejecución del mismo.

## **RESULTADOS OBTENIDOS**

### **El punto de partida: Una mirada retrospectiva del proceso desde sus inicio**

Realizando una mirada hacia atrás en torno al proceso de construcción de Proyectos de Mejora, nos conduce a rescatar aquellos acontecimientos que nos posibilitan develar el impacto producido en las dinámicas institucionales según las valoraciones atribuidas por los sujetos en cuestión a dicha lógica de trabajo propuesto desde el Equipo Técnico del Programa.

En este sentido, la PREPARACIÓN del proyecto se constituye en un momento previo al comienzo del mismo y puede ser en parte el producto de un proceso

de diagnóstico. Desde una amplia perspectiva tiene dos propósitos: ayudar a definir el proyecto; y estudiar su viabilidad sobre la base de comparar los supuestos del equipo con los datos de la realidad. Consecuentemente, la viabilidad articula lo necesario y lo posible, considerándose una evaluación ex ante que posibilita analizar las condiciones y riesgos del proyecto en circunstancias reales.

Un proyecto tiene su origen en la existencia de un problema real o potencial, que deviene de los propios hechos o es percibido por las personas. En este caso particular, cada uno de los miembros de los establecimientos educativos detectó y formuló problemáticas percibidas por ellos; las mismas se constituyeron en la base principal sobre la que se construyó cada uno de los proyectos.

Detectada la problemática, el DISEÑO del proyecto no fue una tarea fácil, ya que implicó comenzar a reconstruir el proceso planificador desde una mirada que tendió a comprometer a la mayor cantidad de miembros de la institución educativa en función de aunar criterios en pos de la consecución de objetivos comunes hacia la mejora escolar; por lo tanto, a la luz de la situación problema era el momento de: seleccionar líneas de intervención con una clara identificación de actividades, recursos, espacios y actores involucrados.

Desde la Unidad Técnica se pudo visualizar que las primeras producciones efectuadas por las escuelas evidenciaron un trabajo genuino, pero que en todos los casos demandaban reajustes y reelaboraciones. En función de lo presentado, se tornó necesario involucrar a los participantes en el proceso evaluador desde una posición que llevara a convertir a la evaluación en autoevaluación. Para ello, se realizaron informes de devolución de cada anteproyecto, que se caracterizaron por estar estructurados a partir de múltiples interrogantes y algunos señalamientos que enfrentaron a los planificadores con las imprecisiones de la propuesta, contradicciones y falta de coherencia entre distintos puntos de la misma, omisiones, débiles argumentaciones, etc.

### **El sentido de los PME desde sus protagonistas: del diseño a la ejecución**

Al tomar las valoraciones de los actores involucrados en el proceso planificador, nos conduce a ubicar a las escuelas en un continuo que va desde el diseño a la ejecución de los proyectos; lo que nos posibilita poner de manifiesto las significaciones de los actores, y de este modo analizar aquellos aspectos que han impactado en las dinámicas institucionales. En este sentido, el pensar colectivamente y ejecutar los Proyectos de Mejora habría generado cambios en: las prácticas áulicas, en la detección de problemáticas, los recursos didácticos, el P.E.I., la toma de decisiones, el trabajo en equipo.

Se evidencia que para docentes y directivos el haber trabajado desde la lógica de proyectos para una mejora educativa impactó positivamente en diferentes grados, en la medida que se pudieron detectar problemáticas y generar acciones tendientes a promover un cambio en las prácticas educativas. A su vez, estos cambios se vieron posibilitados por la adquisición de recursos didácticos, que condujeron a desarrollar actividades áulicas innovadoras; como así también haber podido consensuar diferentes aspectos organizacionales en función de las problemáticas detectadas que comprometieron con un sentido crítico y responsable a los actores institucionales; y también, fortalecer el

Proyecto Educativo Institucional a partir de poder pensarse como institución y proyectarse hacia un futuro deseable.

No obstante, que el impacto haya sido positivo no significa que fue homogéneo, es decir, no se dio del mismo modo en la totalidad de las instituciones educativas, ya que éste estuvo sujeto a las características y los estilos de trabajos de cada comunidad educativa.

Por lo tanto, el nivel de impacto se dio en diferentes grados según las posibilidades de consensuar perspectivas de trabajo que tendieran a involucrar a la mayoría de los miembros de cada establecimiento, razón por la que fue necesario adaptarnos al funcionamiento de cada escuela, y en función de ello realizar las sugerencias necesarias para el logro de los objetivos propuestos.

Por consiguiente nos llevó a repensarnos como equipo técnico en el sentido de interrogarnos y afianzar nuestra presencia en los escenarios escolares frente a las diversas circunstancias que acontecían.

En general, cabe decir que si bien los equipos responsables del diseño y ejecución de PME pudieron llevar adelante su tarea, se presentaron inconvenientes o situaciones problemáticas que surgieron al momento del diseño y ejecución de éste.

Consideramos que lo que docentes y directivos vivenciaron como dificultades en su accionar tiene que ver con rasgos inherentes a la naturaleza del proceso planificador, dado que el proyecto es una construcción colectiva; por lo tanto no se realiza sin conflictos. Este concepto de construcción implica consensuar ideas a partir de diferencias en pos del compromiso con una idea común.

Con relación a estas evidencias que denotarían una incidencia positiva del trabajo con proyectos de mejora a partir de lo expresado por el equipo responsable de la ejecución de los mismos, se podría vislumbrar que el accionar supuso un avance en cuanto a la posibilidad de traducir aquellos obstáculos que generaban dilemas o probables conflictos en problemas que abarcasen la dificultad, y en consecuencia generar estrategias para su tratamiento y posterior superación.

En un sentido amplio, la “*Valoración*” del trabajo con Proyectos de Mejora, tiene que ver con la reflexión sobre la propia acción, procurando destacar el sentido y significado que ha tenido para quienes hicieron del papel un acto, es decir docentes y directivos, llevar adelante el PME, dirigiendo los fines del mismo hacia el mejoramiento de la dinámica institucional.

De este modo, se aprecia que las principales consideraciones estuvieron atribuidas a la participación de los actores institucionales promoviendo la cooperación de todos los involucrados para el desarrollo del proyecto, lo que denotaría una mejora en el trabajo en equipo, como también un posible aumento en el sentido de la pertenencia institucional. También, las mejoras se observarían en el diseño de estrategias para la consecución de los objetivos.

Observamos que, entre otras cosas, desde el plano institucional apareció la apropiación de una lógica de trabajo por y con proyectos; fortaleciendo y mejorando a su vez, la dinámica de trabajo en equipo. Por otro lado, esta modalidad ha sido valorada como una herramienta, que ha posibilitado mejoras al constituirse en instrumento para dar respuesta a las problemáticas reales y concretas de cada escuela, pensando y diseñando estrategias de intervención para el alcance de objetivos y metas que tienden a la superación de la realidad actual, dando lugar a una nueva situación deseada; en otras palabras, las

escuelas podrían analizar el presente problemático y proyectarse en el futuro en la búsqueda de una situación deseada como superadora.

En este sentido, la evaluación permitió visualizar de otra manera a la institución y a los actores que la componen, generando una nueva manera de mirar a la institución y posibles alternativas de aplicación, desde y hacia las prácticas educativas, lo que conlleva a convertir el ejercicio de la evaluación en actividad de conocimiento sobre la que se asegura la formación continua, tanto de quienes aprenden como del quehacer propio de la profesión docente.

Desde esta línea de trabajo la evaluación se centró en las valoraciones de quiénes llevaron adelante el diseño y la ejecución de los proyectos de mejora. Para ello, fue necesario generar distintas instancias de comunicación para atender las demandas provenientes de los actores escolares y de este modo comprender las diversas situaciones que requerían de una continua revisión de los objetivos y acciones propuestas, tanto al interior de nuestra Unidad Técnica como en los equipos de los establecimientos educativos involucrados.

## **APORTES**

La posibilidad de pensar e intervenir en el hecho educativo a partir de la experiencia desarrollada nos conduce a responder aquellos interrogantes planteados desde las valoraciones realizadas por docentes y directivos, cuyo contenido proviene de diversos instrumentos de recolección de información, entre ellos: informes de devolución de los distintos momentos por los que atravesó el proyecto, cuestionarios abiertos, entrevistas a docentes y directivos, registros de reuniones y visitas a los establecimientos educativos.

El mayor desafío, al trabajar desde la lógica de proyectos de mejora, estuvo en despojarlos de una noción de proyectos vinculada a la mera producción de un escrito destinado a cumplir una formalidad “exigida” desde fuera de la institución para acceder a determinado financiamiento.

Por lo tanto, comenzar a reconstruir el significado del proyecto no fue una tarea menor. Como así tampoco, generar los espacios para la construcción de los proyectos de mejora, y de este modo promover la participación colectiva en aras de objetivos comunes que orienten el quehacer cotidiano de los actores institucionales involucrados.

Como se manifestaba anteriormente, empezar a “pensar diferente” el ejercicio de la práctica docente para poder diseñar un proyecto implicó: partir de una problemática detectada por los actores institucionales en función del contexto en el que se concibe, capitalizar experiencias anteriores para ser re- trabajadas en la nueva propuesta, involucrar a la totalidad de los actores, generar espacios de intercambio entre éstos y el equipo técnico del programa en pos de fortalecer la construcción de una “mirada” que promueva una nueva manera de trabajar y comprometer a los miembros de la institución educativa.

A partir de la posición asumida por quienes conformamos el equipo de trabajo procuró trascender el marco normativo que regulaba la tarea de todos los actores, al generar instancias de participación tendientes a construir una lógica de trabajo que posibilitara la reflexión constante sobre el accionar al interior del Programa y, en este caso particular, de la línea de Proyectos de Mejora Educativa. Es decir, no sólo limitarnos a los parámetros estipulados para los PME por la Circular 14 del Programa, en cuanto a su aprobación y ejecución,

sino también, dar voz a lo que como equipo pedagógico nos propusimos llevar adelante.

En este sentido, la concepción de evaluación adoptada nos condujo a: realizar un seguimiento y monitoreo constante de cada uno de los proyectos ejecutados en los contextos escolares según las necesidades de las escuelas, y en coherencia con la problemática seleccionada, los objetivos y metas propuestos, como así también de las actividades a desarrollar e instancias de evaluación sustentados por ellos.

Si nos preguntamos acerca de cómo fue el impacto producido, al tratar de instalar una lógica de trabajo diferente, vale decir que fue positivo - lo que no quiere decir que en la marcha no se hayan presentado obstáculos- tal como lo manifestaron los docentes y directivos. Es posible vislumbrar que el eje orientador de nuestro accionar como equipo estuvo estrechamente vinculado a los constantes intercambios efectuados por los miembros de cada institución escolar, lo que nos llevó a mantener, modificar o suprimir las estrategias implementadas. Quizás, lo auténtico y enriquecedor de la experiencia se tradujo en las acciones concretas desarrolladas en cada escuela, y que al rescatar la voz de los otros, se expresó el haber provocado aprendizajes en torno a:

- La capacidad de, a pesar de los intereses particulares, lograr el consenso y, promover el compromiso y participación de los distintos actores institucionales.
- La elaboración, ejecución y evaluación del proyecto apuntando a la mejora de la realidad escolar particular.
- La posibilidad de reinstalar la evaluación en las prácticas educativas cotidianas a partir de los distintos encuentros y devoluciones realizadas por la UTP.
- La posibilidad de significar y resignificar una nueva lógica de trabajo por y con proyectos, a partir de las producciones realizadas y de los intercambios propiciados entre los distintos actores.
- La capacidad de sortear las dificultades/obstáculos presentados en el camino, tanto al interior de las realidades escolares como en nuestro equipo de trabajo.
- La apropiación de diversos modos de evaluar que desde los PME se hicieron extensivos al resto de la institución escolar.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFIZ, I (1997), *El Proyecto Educativo Institucional. Propuestas para un diseño colectivo*, Aique, Buenos Aires.

BLEGER, J (1999). *Psicohigiene y Psicología Institucional*. Paidós. Buenos Aires.

DOMÍNGUEZ FERNÁNDEZ, G (2000), *Evaluación y Educación: modelos y propuesta*, Fundec, Buenos Aires.

FRATIN, A., PERASSI, Z. (Compiladoras) (1998). *Proyectos Educativos. Institución y aula*. Laboratorio de Alternativas Educativas (LAE), FCH. Universidad Nacional de San Luis.

IIPE (2000), *Diez módulos destinados a los responsables de la transformación educativa. Módulo 8 Anticipación*, Ministerio de Educación de la Nación, Buenos Aires.

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2007). DGUFI. Circular PROMSE N° 14- Provincia de San Luis.

MUNICIO, P (2006) *Gestión y evaluación de los Centros de Educación Superior*. Universidad Complutense de Madrid.

PAREDES DE MEAÑOS, Z. (1996). *El Proyecto Institucional en el Marco de las Transformaciones Educativas*. El Ateneo. Buenos Aires.