

## Plan de mejora para el fortalecimiento institucional del proyecto educativo de centro

Miladys R. Peña Vargas

Maestría en Educación Superior. Universidad Central del Este. San Pedro de Macorís, República Dominicana.  
[mp0876@gmail.com](mailto:mp0876@gmail.com)

Recibido: 30 de abril 2021

Aprobado 3 de junio 2021

---

### RESUMEN

El proyecto educativo de centro juega un papel fundamental en el logro de las metas institucionales de los planteles escolares. Se puede decir, que es el documento de carácter formal, el cual recoge la esencia de la escuela y, en conjunto con otros documentos, como la planificación estratégica y el POA, diseña hacia donde se pretende llegar. La presente investigación se centró en los aspectos relacionados con en el fortalecimiento institucional del proyecto educativo del centro Luis Estévez Pascal. El objetivo general fue diseñar un plan de mejora para el fortalecimiento institucional del proyecto educativo. Se utilizaron varios métodos relacionados con las características de la investigación, tanto teóricos como empíricos. Las conclusiones de la investigación arrojaron debilidades referentes a la correcta aplicación del PEC, así como a la forma en la que se construye y se la da seguimiento. Se destacó la poca participación de la comunidad educativa, falta de direccionalidad, así como debilidades en las funciones que realiza el equipo de gestión, lo que se tomó en consideración para la propuesta del plan de mejora, realizado a partir de los principales hallazgos encontrados.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión escolar; Organismos de participación; Plan de mejora

### ABSTRACT

**Improvement plan for the institutional strengthening of the educational project of the center.** The educational project of the center plays a fundamental role in the achievement of the institutional goals of the schools. It can be said that it is the document of a formal nature, which collects the essence of the school and, together with other documents, such as strategic planning and the POA, designs where it is intended to go. This research focused on the aspects related to the institutional strengthening of the educational project of the Luis Estevez Pascal center. The general objective was to design an improvement plan for the institutional strengthening of the educational project. Various methods related to the characteristics of the research, both theoretical and empirical, were used. The conclusions of the investigation showed weaknesses regarding the correct application of the PEC, as well as the way in which it is built and followed up. The low participation of the educational community, lack of directionality, as well as weaknesses in the functions carried out by the management team were highlighted, which was taken into consideration for the improvement plan proposal, carried out based on the main findings found.

**KEYWORDS:** School management; Participation bodies; Improvement plan

---

### INTRODUCCIÓN

El Proyecto Educativo de Centro (PEC), es el documento oficial de los planteles escolares el cual recoge su filosofía institucional (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, líneas de intervención, actores, contexto, etc.) Desde el Ministerio de Educación de la República siempre se ha procurado que cada centro cuente con su PEC, el cual debe estar articulado con su realidad contextual, basado principalmente en sus necesidades, producto de un análisis FODA, es decir, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

De acuerdo con el manual de funciones de los centros educativos, la filosofía institucional describe la postura y el compromiso que tiene el centro educativo con respecto al servicio educativo y consecución de los aprendizajes de los estudiantes. Es marco de referencia de la misión, identifica los valores que la institución promueve, además de

sus propósitos educativos a futuro. Su cumplimiento manifiesta la integridad de la institución y su compromiso con la sociedad. (MINERD 2013,)

La esencia de los centros educativos es brindar el servicio de la educación y que la misma garantice el derecho que tienen los estudiantes a recibir una educación de calidad como se establece en la Ley General de Educación 66-97, de igual forma con lo que se persigue con el diseño curricular en este caso correspondiente al nivel primario.

En tal sentido, la presente investigación propone un plan de mejora para el fortalecimiento institucional del proyecto educativo de centro de la Escuela Luís Estévez Pascal, ya que como se estableció anteriormente, este documento es el referente para que el plantel pueda cumplir con ese rol que se le ha asignado por parte del estado y del cual la comunidad tiene expectativas. Está organizado en cuatro capítulos. El capítulo 1, se refiere a los aspectos generales de la investigación, en el capítulo 2, se presenta el marco teórico, en tanto en el capítulo 3 se presenta el marco metodológico y en el capítulo 4 los resultados. Posterior se presentan las conclusiones arribas, así como las recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos. Un aspecto importante a destacar es la propuesta que se presenta, producto de los hallazgos encontrados.

**En el artículo se fundamentan algunos conceptos, donde se destacan:**

La Constitución de la República Dominicana (2010), en su artículo 63, plantea el derecho a la educación a lo largo de la vida, así como la responsabilidad del Estado de garantizar una educación pública gratuita y obligatoria para el nivel inicial, básico y medio.

Cada equipo de gestión como representante del estado tiene el fiel compromiso de coordinar las acciones necesarias para lograr que cada niño, niña y adolescente reciba una educación que les permita tener un mejor desenvolvimiento en la sociedad, derecho consagrado en la Constitución de nuestro país, como bien se establece en la cita mencionada. Dentro de los roles del equipo de gestión está el de diseñar el Proyecto Educativo de Centro, el cual debe ser revisado y actualizado cada 5 años, ya que los tiempos van cambiando y es necesario realizar las adecuaciones que le permitan ser un centro moderno acorde con los avances de la Ciencias y las Tecnologías.

El Manual operativo de Centros Educativos Públicos 2013, establece que la dirección del centro educativo deberá gestionar sus procesos con la calidad requerida en cada momento y circunstancia, para garantizar que los resultados educativos impacten positivamente a su localidad y a la sociedad en general. Para esto debe atender a varios aspectos, tales como pertinencia, relevancia, eficiencia, eficacia y equidad. Esos cuatro aspectos son parte de los componentes que rigen el PEC de cada centro.

De acuerdo con Requena & Sainz (2009), el proyecto educativo de centro es el documento que expresa las intenciones y propósitos de un centro respecto a las enseñanzas que imparte, al tiempo que da coherencia a todas las acciones que desarrolla, permite al centro desarrollar su identidad y estilo propio diferenciándole de los demás. Es por eso que cada centro debe tener su propio proyecto, donde se plasmen sus realidades y se pueda ir evaluando en la medida que pasa el tiempo, siendo el tema de la evaluación uno de los desafíos principales al momento de hablar del cumplimiento del PEC.

Un proyecto educativo de centro es construido con la visión de todos los actores, por lo que no puede ser un documento creado en oficinas, sin la previa participación de todos sus actores, ya que el mismo se nutre del sentir de la sociedad, dicha teoría la corrobora Kafele (2015) al establecer que “las escuelas que tienen una visión colectiva de excelencia tienen mucho más chance de tener éxito que aquellas que no la tienen” (p. 8).

Desde esa visión compartida, el PEC es el documento idóneo para diseñar el perfil de egreso de los estudiantes del nivel primario, en total consonancia con lo exigido por la Dirección General del Nivel Primario. En tanto el Diseño Curricular del Nivel Primario (2016), sostiene que la sociedad actual requiere personas competentes para responder a los múltiples desafíos que se les presenten. Es por esto que el Nivel Primario crea espacios para el desarrollo de

aprendizajes que fomenten el sentido de pertenencia a una cultura, crecimiento personal y ciudadano para participar en la sociedad. Para esto desde la infancia se ha de aprender a analizar, interpretar y valorar la cantidad de información disponible, aplicando el pensamiento crítico.

En tal sentido, es responsabilidad del centro unir esfuerzo para lograr este derecho de estado expresado en los diferentes documentos legales y acuerdos firmados, tales como: La Ley General de Educación 66-97, el Código para la protección de los derechos de los Niños, Niñas y Adolescentes, la Ley No. 136-03, la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 aprobada mediante la Ley No. 1-12, las Metas Educativas 2021, el Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana (2014- 2030), cada una con teorías sobre la educación deseada, las cuales deben estar presente en el proyecto de cada centro y las cuales serán definidas con mayor claridad en el posterior trabajo de investigación.

## **METODOLOGÍA**

El enfoque de la presente investigación, que se refleja en artículo, fue mixto, es decir, se aplicaron métodos y se analizaron datos cuantitativos y cualitativos, referidos al proyecto educativo de centro. La investigación fue de tipo descriptiva. Ya que en las visitas al lugar objeto de estudio, se registraron, analizaron e interpretaron los datos que sirvieron para las conclusiones y recomendaciones, así como para el diseño de la propuesta. Se utilizó un diseño no experimental.

La investigación se realizó en el centro educativo Luís Estévez Pascal perteneciente al distrito 04, regional 13, durante el año escolar 2020-2021.

Los métodos empleados son:

**Histórico-lógico:** Se analizaron los aspectos institucionales del proyecto educativo de centro de la escuela Luis Estévez Pascal, específicamente el cumplimiento de los factores administrativos y pedagógicos y el involucramiento de los actores en las tomas de decisiones.

**Inductivo-deductivo:** Se analizaron y clasificaron las informaciones obtenidas del centro objeto de estudio, así como en la fundamentación teórica de la investigación.

**Análisis documental:** en el marco teórico y en los antecedentes de las investigaciones consultadas se utilizó dicho método.

**RESULTADOS**

<b>Indicadores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
El centro cuenta con el PEC, pero no ejerce ninguna función.	3	75%
En el centro no hay PEC.	0	0%
Sí, mediante su aplicación se planifican los aspectos institucionales y pedagógicos.	1	25%
No tiene información acerca del PEC	0	0%
<b>Totales:</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Tabla1: Si cuentan con un PEC

De acuerdo a lo evidenciado en los resultados de la tabla no. 1, el proyecto educativo de centro presenta debilidades en su funcionalidad.

<b>Indicadores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
La participación de la comunidad educativa.	1	25%
A criterio del director.	2	50%
Solo el equipo de gestión participa en su elaboración.	0	0%
El PEC fue copiado de otro centro.	1	25%
No tiene conocimiento al respecto.	0	0%
<b>Totales:</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Tabla 2: Sobre la elaboración del PEC

En la tabla no. 2 se evidencian resultados diversos, pero se nota de acuerdo al por ciento más elevado que el director del centro ejerce un control significativo en la construcción del PEC.

<b>Indicadores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Proporciona una clara dirección educativa.	0	0%
Sirve de consulta para la toma de decisiones.	0	0%
Es el documento que orienta el proceso educativo.	0	0%
Todas las anteriores.	4	100%
No tiene conocimiento al respecto.	0	0%
<b>Totales:</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Tabla 3: Sobre el contenido del PEC

Los miembros del equipo de gestión en su totalidad entienden que el PEC es un documento que orienta todo el quehacer de la escuela, sirviendo de consulta y de dirección.

<b>Indicadores</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Es autoritario, nadie tiene participación.	1	25%
Propicia una gestión reflexiva tomando una actitud democrática, integradora, inclusiva y eficaz.	2	50%
No es funcional, ya que cada quien hace lo que quiere.	1	25%
No tienes información al respecto.	0	0
<b>Totales:</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Tabla 4: Características del PEC

Obtenidos los datos en la tabla no. 4 se destacan aspectos diversos con relación a la forma en cómo ejecuta las acciones el equipo de gestión. Se evidencia que un por ciento del propio equipo de gestión entiende propician una gestión reflexiva e integradora; por otro lado, se destaca el autoritarismo y la infuncionalidad. Estos datos serán corroborados con lo expuesto por los docentes.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el siguiente apartado se procederá a discutir los resultados en base a los resultados de los instrumentos aplicados y tomando como referencia lo ideal en cada indicador y variable.

Con relación a si el PEC del centro educativo orienta la gestión pedagógica e institucional se destacan datos que deben ser tomados en cuenta para el análisis de la presente investigación y lo es, porque tanto docentes y como miembros del equipo de gestión destacan que el PEC no ejerce ninguna función. Lo señalado entra en contradicción con lo planteado con Gómez (2018), el Proyecto Educativo de Centro (PEC) se elabora para intentar dar respuesta a las necesidades del centro, por este motivo su elaboración debe ser compartida por todo el personal relacionado con el centro (la comunidad educativa). Lo señalado también guarda relación con otros de los resultados arrojados en la investigación, en el caso específico de la participación de la comunidad en la construcción del PEC, donde se indica en base a los datos que se hace en gran medida a criterio del director.

Lo expresado anteriormente, debe ser considerado en la presentación de la propuesta ya que, para lograr la funcionalidad del proyecto educativo de centro, se necesita que todos participen, hagan propuestas, critiquen, cuestionen, para al final tener un producto acabado y que pueda atender a realidades concretas.

Otro, elemento que guarda total relación es la importancia del PEC, donde quedó evidenciado que a pesar de que el mismo presenta debilidades, tanto maestros como equipo de gestión entienden que un proyecto educativo correctamente aplicado ayudaría a mejorar los niveles del centro. Esto desde el parecer de la investigadora es un punto fuerte, pues cuando se trabaja en base a buenas perspectivas los resultados son más fáciles de alcanzar.

Otro de los datos encontrado es que, en base a los actores del centro, el PEC fue copiado de otro centro y a ese indicador culpan de la falta de funcionalidad del mismo. El cual en base a ellos fue creado hace tres años. Lo que se puede señalar que todavía está en su tiempo de vigencia.

En base a las tomas de decisiones y a la forma en cómo actúa al equipo de gestión, se destaca que predomina el pensar del director, así como una actitud autoritaria para decidir y actuar. Lo señalado entra en contradicción con las funciones que señala el manual de funciones acerca del equipo de gestión.

Teniendo en cuenta lo relacionado con el entorno escolar, se describe la falta de relacionar el entorno con la construcción del proyecto educativo de centro, elemento que contradice lo Santana (2016), quien expresa que el ambiente escolar es la variable fundamental del proceso de configuración del aprendizaje.

Con relación a las acciones que prioriza el equipo de gestión, se evidencia la dimensión administrativa; lo expresado no es que esté totalmente negativo, ya que es una de las dimensiones prioritarias, pero no deben descuidar las demás dimensiones. Otro de los elementos que se destacan son los grupos pedagógicos y acompañamientos pedagógicos como estrategias para fortalecer los aspectos curriculares, señalar que esas estrategias son bastantes importantes, pero deben darle el uso correcto, aplicando estrategias diversificadas.

Destacar lo relacionado con la inclusión escolar, donde se evidencia que en el centro en gran medida acepta a los niños con alguna condición. Pero hace falta que se implementen estrategias que faciliten su inclusión plena. A esto se agrega lo relacionado con la convivencia escolar la cual debe ser mejorada, a través de una disciplina positiva y donde se respeten las líneas de mando.

En base a los recursos de descentralización se destacan debilidades relacionadas con la comunicación elaboración del POA. A lo sustentado se agregan diversas problemáticas relacionadas con las familias, así como los organismos de participación de la escuela, a pesar de lo señalado los encuestados manifiestan que el índice de eficiencia interna no es malo.

Los datos presentados se manifiestan en la necesidad de un plan que permita dar respuestas a las problemáticas y es así, ya que, al preguntarle a los actores sobre un proyecto educativo de centro funcional, coincidieron que de una correcta aplicación se podrían mejorar gran parte de los indicadores que mostraron deficiencia.

El PED elaborado contempla como una de sus actividades fundamentales la disminución de la violencia estudiantil de ahí que una de las acciones que contempla es la siguiente:

### **Propuesta de un plan de mejora para disminuir la violencia en los estudiantes de 4to grado de primaria**

El presente plan de mejora surge de la investigación realizada en el centro educativo Luis Estévez Pascal, el que se lleva cabo con la intención de dejar un producto que sirva para la mejora de dicho centro. Entre las principales acciones del plan de mejora se encuentran:

- Crear condiciones para el trabajo colaborativo
- Crear redes de colaboración en el centro contra la violencia
- Fomentar las actividades deportivas
- Encausar adecuadamente las acciones de violencia
- Mejorar la preparación de los maestros con instrumentos que permitan la prevención y atención de casos de violencia escolar
- Analizar materiales contra la violencia escolar y el aprecio a la diversidad
- Analizar periódicamente la situación de la violencia escolar con los padres
- ...

El plan de mejora fue validado y presentado a la comunidad educativa y al técnico distrital encargado de dar seguimiento al plantel en el presente año escolar.

Se destaca que el proyecto educativo de centro es el documento idóneo para el fortalecimiento institucional de los centros educativos. Como expresan las teorías, es un instrumento que contribuye a dinamizar, organizar y mejorar los procesos educativos de una manera sistematizada. En tanto, esta propuesta apunta a que, en lo adelante, dicho instrumento sea tomando como referencia para realizar una gestión de calidad como amerita los nuevos tiempos, especialmente en momentos en que la República Dominicana y el mundo vive la crisis provocada por el virus COVID-19.

Para la realización de la propuesta, se toman en cuenta los siguientes aspectos recogidos en la aplicación del instrumento, los cuales se presentan en esta ocasión en forma de un análisis FODA. Producto de los hallazgos la propuesta se realizará en forma de talleres, cada uno con los elementos correspondientes.

### **CONCLUSIÓN**

Se logró diagnosticar la situación en la que se encuentra la escuela Luis Estévez Pascal con relación a su proyecto educativo de centro. Para dar respuesta al objetivo, se procedió a la aplicación de dos instrumentos dirigidos a los docentes y al equipo de gestión. Los resultados arrojaron debilidades referentes a la correcta aplicación del PEC, así como a la forma en la que se construye y se le da seguimiento. Se destaca la poca participación de la comunidad educativa, falta de direccionalidad, así como debilidades en las funciones que realiza el equipo de gestión.

Fueron utilizadas las referencias teóricas de alcance nacional e internacional que sirvieron de consulta para la construcción del marco teórico acerca del proyecto educativo de centro y su fortalecimiento institucional. En el marco teórico se presentaron las distintas teorías relacionadas con las variables e indicadores que permitieron hacer comparaciones y llegar a la conclusión de qué hay contradicción entre lo que plantean los autores con la realidad en la que se encuentra el centro. En tal sentido, esos aspectos se tomaron en cuenta en la propuesta del plan de mejoras propuesto.

Se ratificó la necesidad de un plan de mejoras basado en el fortalecimiento institucional del proyecto educativo de centro, en base a los indicadores que presentan debilidades y se reforzar aquellas áreas que son fortalezas en la institución.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Constitución de la República Dominicana. Santo Domingo, Rep. Dom.
2. Deler Ferrera, Gustavo, & López Miranda, Elias Israel. (2018). Gestión institucional de proyectos educativos. Varona. Revista Científico Metodológica, (66, Supl. 1), e13. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1992-82382018000300013&lng=es&tIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382018000300013&lng=es&tIng=es)
3. Kafele, B. (2015). *The principal 50: Critical leadership questions for inspiring schoolwide excellence*. Alexandria, VA: ASCD.
4. MINERD, 2013. *Manual Operativo de Centros Educativos Públicos*. Santo Domingo, República Dominicana.
5. Ministerio de Educación de la República Dominicana (2016). *Diseño Curricular del Nivel Primario*. Santo Domingo, Distrito Nacional.
6. Mosquera Mosquera, Carlos, & Rodriguez-Lozano, María Nelsy. (2018). Proyecto educativo como fundamento para pensar la subjetividad política desde la cultura escolar. *El Ágora U.S.B.*, 18(1), 256-268. <https://doi.org/10.21500/16578031.2771>
7. Requena, M. y Sainz de Vicuña, P (2009) *Didáctica de la educación infantil*. Editex, Madrid.
8. Secretaria de Estado de Educación (2004). *Guía para la elaboración del Proyecto Educativo de Centro*. Santo Domingo, República Dominicana.
9. Tolozano Benites, Manuel Roberto, Ferrer Vicente, Maribel, & Forgas Brioso, Jorge. (2017). Proyecto de gestión educativa institucional para la formación de técnicos de salud basado en competencias. *MEDISAN*, 21(4), 470-478. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1029-30192017000400013&lng=es&tIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000400013&lng=es&tIng=es).