



“ELABORACIÓN DEL PROYECTO **POLÍTICO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL** CON CARACTERÍSTICA **MUTUAL”**



MÓDULO V

ELABORACIÓN DE UN PPPI CON CARACTERÍSTICA **MUTUAL**



Docentes:
Lic. María Fernanda Saladini

Colaboradora:
Prof. Mercedes Gómez

Material preparado por Fundación Fe Cooperativa y FEDEM en la ciudad de Paraná, Entre Ríos.

Abril de 2025.

Permitida su reproducción, citando la fuente.

INTRODUCCIÓN



Esta imagen de la **entrada de los estudiantes a la escuela**, nos deja ver la emoción del encuentro con “los otros”, los compañeros, los maestros, los espacios, las producciones, las experiencias.

Esa ansiedad, ese apuro por llegar primero a descubrir lo que la escuela nos propone, está relacionado con algo que no vemos en la foto: el trabajo de directivos y docentes por dar respuestas a los desafíos que trae cada uno de esos niños en sus mochilas vivas.

En este módulo nos vamos a encontrar con un intento por definir el **Proyecto Político Pedagógico Institucional**, sus características y la importancia de este proyecto en la escuela.

Pero también vamos a ir un paso más allá, integrando todo lo que hemos visto sobre **doctrina mutual**, y lo que veremos más adelante sobre **Aprendizaje cooperativo, Mutuales escolares, la cooperación como eje transversal y la interdisciplinariedad dando lugar al “PPPI con característica MUTUAL”**.

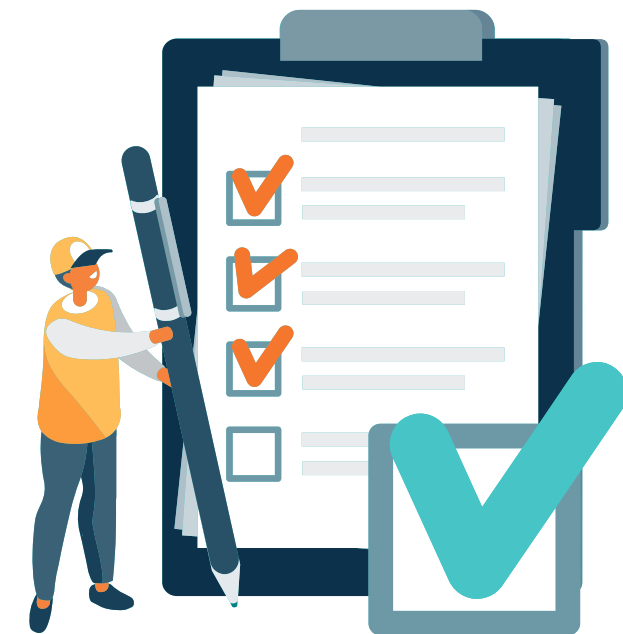
Tema 1

CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO POLÍTICO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

*¿Qué es el Proyecto Político
Pedagógico Institucional (PPPI)?*

Desde una lectura reflexiva del documento “Jornadas Institucionales 2023” del Consejo General de Educación, podemos considerar que:

- El PPPI es la brújula ética, pedagógica e institucional que define quiénes somos como escuela, qué sociedad queremos construir y cómo lo haremos juntos.
- Es un instrumento orientador, impulsor o motivador de la vida institucional de las escuelas. Constituye un marco que expresa las intenciones educativas, políticas y pedagógicas de la comunidad escolar
- Es una herramienta orientadora de las decisiones educativas
- Se construye colectivamente y expresa las intenciones, objetivos y valores que orientan el quehacer institucional.



Es indispensable hacernos estas preguntas antes de comenzar con la revisión del PPPI:

¿Qué entendemos los docentes por Proyecto Político Pedagógico Institucional?

¿Qué significa que un proyecto educativo sea político?

¿Qué lo hace pedagógico?

¿Por qué es institucional?

¿Cuál o cuáles son los objetivos?

Entonces el carácter **POLÍTICO** del PPPI implica, decidir qué escuela queremos y para qué sociedad la construimos, reconocer que la escuela no es neutral, sino que responde a intereses, valores y concepciones del mundo y asumir compromisos con la democracia, la equidad, los derechos humanos y, en este caso, con los principios y valores del mutualismo.

Su carácter **PEDAGÓGICO** se refiere al campo educativo propiamente dicho, las teorías del aprendizaje que guían las prácticas docentes, las metodologías que se eligen y el perfil de estudiante que se pretende formar. En el PPPI, lo pedagógico define cómo se enseña, cómo se aprende y qué tipo de vínculos se establecen entre docentes, estudiantes y comunidad.

Cuando pensamos en lo **INSTITUCIONAL** pensamos en lo propio de cada institución escolar, con su historia, cultura, contexto, actores y recursos. Lo institucional implica que el PPPI es único en cada escuela, que debe construirse colectivamente, con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa y que refleja una identidad institucional sostenida en el tiempo.

A diferencia del PEI (Proyecto Educativo Institucional), que muchas veces queda reducido a un documento administrativo, el PPPI se concibe como una construcción política y participativa. Su carácter político no se refiere a lo partidario, sino a la toma de decisiones compartidas, la deliberación democrática, la búsqueda del bien común y el ejercicio de ciudadanía crítica.

La organización y gestión institucional es considerada un factor relevante para promover la calidad del proceso educativo de cada uno de los estudiantes.

Cuando pensamos un PPPI con características mutuales, éste concreta la práctica de los valores de la solidaridad, la ayuda mutua, la cooperación y la justicia social, valores que impregnan el trabajo escolar desde una perspectiva transversal y transformadora.

En su dimensión política la escuela es entendida como promotora de derechos, comprometida con la inclusión y articulada con organizaciones mutuales y sociales de su comunidad. Desde esta mirada la escuela busca dar respuestas a las necesidades identificadas y sentidas por todos y que dan lugar a la diversidad de servicios que puede ofrecer una Mutual Escolar.

Esto se refleja en su dimensión pedagógica, atendiendo a los vínculos que establece cuando propone la práctica de los valores, la institucionalización de la Educación Mutual y en el trabajo en cooperación. Además, en los proyectos que desarrolla, y en la forma pedagógica con la que los lleva adelante, y aquí hablamos de las estrategias didácticas propias de la pedagogía de lo Mutuo y de la transversalidad con interdisciplinariedad, que profundizaremos más adelante.

¿Quiénes son los responsables de construir el PPPI?

La responsabilidad de construir este documento es colectiva, aunque el equipo directivo tiene un rol clave en su impulso y coordinación, la elaboración, revisión y actualización. Entre los actores principales para emprender esta tarea podemos identificar a:

Los docentes: Como mediadores pedagógicos y actores fundamentales del vínculo didáctico.

Los estudiantes: como sujetos de derecho en todo su trayecto formativo, con voz y perspectiva que debe ser escuchada.

Las familias: como integrantes de la actividad educativa, primeros responsables del proceso formativo.

Organizaciones comunitarias: especialmente en contextos donde la escuela se vincula con clubes, mutuales, centros de salud u otras instituciones locales

El **PPPI** debe elaborarse de manera horizontal, democrática y situada, teniendo en cuenta el contexto social, cultural y educativo de cada comunidad escolar.

Inspirado en la *pedagogía del cuidado* y en la *pedagogía de lo Mutuo* el **PPPI** debe promover los valores mutualistas de la solidaridad, la equidad, la preocupación por los demás, con la finalidad de formar sujetos profundamente éticos.

Reconoce a docentes, estudiantes, familias y actores territoriales como protagonistas activos de una práctica sostenida de la democracia, orientando las acciones institucionales hacia un proyecto educativo integral, contextualizado y transformador.

De la visión del PEI a la acción del PPPI

“El PEI organiza la escuela; y el PPPI la proyecta hacia la transformación”

El **PEI** es el documento clásico de planificación escolar, centrado en la organización interna de la institución. Planifica su quehacer educativo, define misión, visión y objetivos, y ordena la vida institucional desde un enfoque pedagógico y normativo.

El **PPPI**, en cambio, integra y supera al **PEI**, sumando una mirada política y transformadora. No solo organiza, sino que define el rumbo ideológico, el posicionamiento político pedagógico, articula la participación activa de toda la comunidad educativa y conecta la escuela con su contexto social, cultural y territorial.

Mientras el PEI ordena la acción, el PPPI le da sentido, identidad y proyección transformadora.





Características del PPPI Mutua

De lo dicho anteriormente podemos destacar algunas de las muchas características que puede tener el PPPI Mutua

1) Gestión horizontal y participativa, promueve una organización institucional que evite estructuras rígidamente verticalistas, favoreciendo la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Cada miembro asume un rol que le permita desarrollarse integralmente, explorando nuevas habilidades y capacidades. Este modelo reconoce la existencia de líderes naturales, quienes facilitan y coordinan las dinámicas institucionales, siempre desde un liderazgo que potencia la participación y la corresponsabilidad.

2) Busca formar estudiantes comprometidos con la realidad y sus necesidades, el PPPI tiene como eje la formación de estudiantes críticos y comprometidos con su contexto.

Reconoce la diversidad y la complejidad de las trayectorias de vida de quienes asisten a la institución, integrando sus necesidades, intereses y problemáticas en la construcción del conocimiento. Este proceso se desarrolla en el diálogo entre la identificación de necesidades compartidas y la búsqueda de herramientas para abordarlas.

3) Desarrolla en los docentes actitudes de cooperación, porque son ellos los que generan espacios para “... transformarse a sí mismos y lograr la autenticidad, esa que se cultiva en el diálogo; el diálogo como acto creador, espacio de nacimiento y creación de una nueva sociedad, un nuevo mundo....” (Zambrano I: 2020)

La cooperación docente es una práctica profesional colectiva: planificamos y evaluamos juntos, observamos clases entre pares y nos damos devoluciones para mejorar. Es una estrategia institucional que, desde lo cotidiano, fortalece las prácticas pedagógicas y la capacidad de la escuela para responder a la diversidad

4) Genera un estilo de vida Mutual en la Institución y plantea la transversalidad de la educación mutual, porque la escuela se transforma en una escuela centrada en la persona, entendida como una verdadera comunidad de aprendizaje cooperativo y mutual. (Ibernon, F: 2010)

Ibernón propone que el trabajo en cooperación no sea un contenido aislado sino una matriz que atraviese toda la vida escolar: la escuela como comunidad de aprendizaje pone a la persona en el centro y transforma prácticas, relaciones y decisiones en torno a valores como la ayuda mutua, la solidaridad y la responsabilidad compartida. La transversalidad no es sólo incorporar “actividades sobre mutualismo” sino reconfigurar componentes clave de la institución: objetivos curriculares, modos de evaluación, formas de organización y rutinas escolares.

5) Facilita que la educación mutual se integre con otras disciplinas, el PPPI integra la educación mutual con otras áreas del conocimiento, buscando puntos de encuentro que aporten herramientas a los estudiantes para responder a las demandas y necesidades de la comunidad. La interdisciplinariedad se convierte así en una estrategia pedagógica central.

6) Estimula el trabajo por proyectos mutuales como la Mutual Escolar, que constituyen laboratorios de experiencias pedagógicas, organizativas y de gestión. Estos proyectos permiten aplicar en contextos reales los aprendizajes adquiridos, fortaleciendo competencias académicas, sociales y comunicativas.



Tema 1

PRINCIPALES ELEMENTOS ESTRUCTURALES QUE DEBERÍAN COMPONER EL PPPI

Ya definimos el **Proyecto Político Pedagógico Institucional**, vimos sus dimensiones y los actores principales en su elaboración participativa. Ahora veamos los elementos que componen nuestro **PPPI**.

El **PPPI** no es una tarea más para cumplir. Es una oportunidad para mirarnos, reconocernos y proyectarnos como comunidad educativa. Cada vez que participamos en su construcción, no sólo estamos definiendo un documento, estamos dibujando el futuro de nuestra escuela.



Cuando nos proponemos construir nuestro **PPPI** con identidad propia el primer paso es mirarnos hacia adentro.

No basta conocer la escuela desde los informes o los números necesitamos una mirada compartida que nazca del diálogo y la participación de todos los actores de la comunidad.

Esa mirada es como una fotografía viva de lo que somos hoy, las debilidades que nos invitan a mejorar, las necesidades que aún no hemos resuelto y las potencialidades que nos empujan a crecer.

Esa construcción colectiva nos recuerda que una institución educativa se entiende mejor cuando se escucha la voz de muchos.

Entonces podemos preguntarnos **¿Quiénes somos y adónde vamos?**

La misión nos dice por qué existimos y qué sentido tiene nuestro trabajo cotidiano; la visión, en cambio, nos dibuja la escuela que soñamos y el horizonte hacia el que queremos caminar. Misión y visión no son frases para un afiche, sino una brújula ética y pedagógica que nos ayuda a decidir, a elegir caminos, y también a decir “esto no” cuando algo se aleja de nuestros principios.

Este rumbo es sostenido por algo mucho más profundo, los valores. Si nuestro PPPI quiere tener carácter mutual, son importantes los valores de la solidaridad, la equidad, la igualdad y la cooperación. Estos valores se viven en los gestos cotidianos, en cómo tratamos a nuestros estudiantes, en la manera en que nos apoyamos como colegas y en cómo resolvemos juntos los desafíos. Son, en definitiva, la savia del estilo de vida mutual.

Sobre esta base se asientan nuestros objetivos institucionales, que son las grandes metas que guían todo lo que hacemos. Metas claras, alcanzables, evaluables, siempre alineadas con nuestros valores. Objetivos cómo planificar en clave mutual, buscar coherencia entre el discurso y la práctica, sostener procesos de mejora continua y garantizar que cada estudiante desarrolle la autonomía a través de experiencias solidarias.

Un PPPI pensado así, es un documento dinámico, un proceso vivo.

Es el resultado de la reflexión, de la conversación y de la acción conjunta. Y sobre todo, es la oportunidad para que como docentes nos preguntemos no solo qué escuela tenemos, sino qué escuela queremos y qué estamos dispuestos a hacer juntos para construirla.

Pero los objetivos, si no se traducen en acción, se quedan en palabras. Por eso, necesitamos las líneas de acción estratégica que son esos programas, proyectos y actividades que transforman las ideas en realidades.

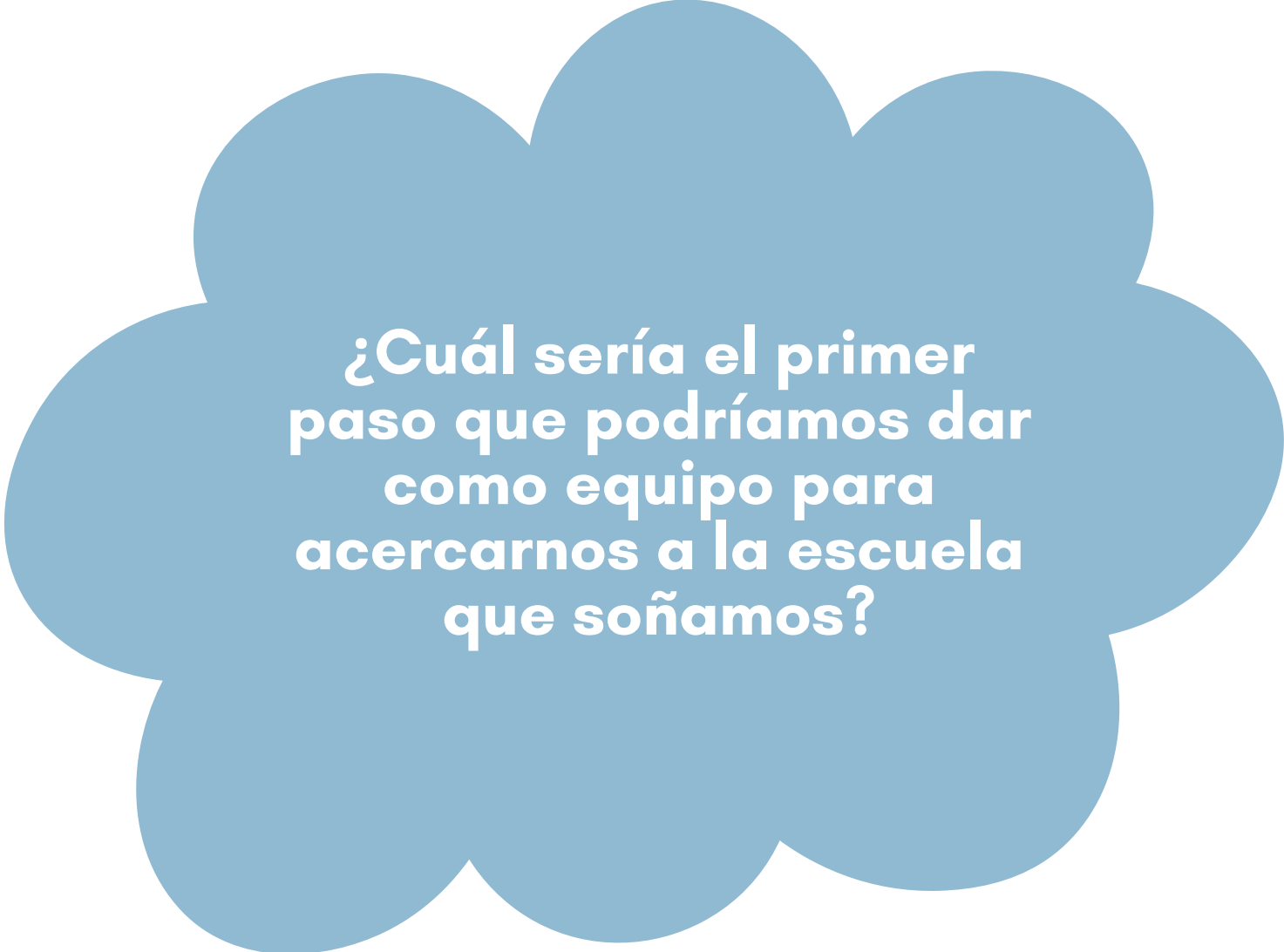
Son las iniciativas con las que respondemos a los desafíos detectados en el diagnóstico y avanzar hacia la escuela que soñamos.

Todo este proceso requiere un paso clave, la evaluación institucional. Se trata de un proceso continuo, formativo y participativo.

Evaluar es mirar lo que hacemos para aprender, mejorar y celebrar lo que se logra. Es detenernos para preguntarnos si vamos por buen camino y, si no, corregir el rumbo.

Aquí se plasma la creatividad, la innovación y la capacidad de trabajar en equipo.

Reflexionemos



¿Cuál sería el primer paso que podríamos dar como equipo para acercarnos a la escuela que soñamos?

Ejemplo de elementos estructurales del PPPI con características mutuales

Elemento estructural	Descripción breve	Ejemplo aplicado
Diagnóstico Institucional participativo	Lectura crítica de la realidad escolar con aportes de todos los actores.	Reunión ampliada con docentes, estudiantes, familias y personal de apoyo: se detecta bajo nivel de participación estudiantil en decisiones y falta de programa de tutorías; se identifican oportunidades de articulación con mutuales barriales.
Visión y misión institucional	Declaración de identidad, razón de ser y horizonte ético-pedagógico.	• Visión: Ser una institución reconocida por su compromiso con la formación de personas solidarias y críticas que transformen su comunidad. • Misión: Brindar educación inclusiva y participativa, promoviendo la ayuda mutua, la cooperación y la equidad.
Visión y misión institucional	Principios que orientan el accionar y la convivencia.	Solidaridad: es la capacidad potencial que, nacida en el interior de la persona y desarrollada luego culturalmente, se traduce en pensamiento, actitud o acción que va desde la adhesión circunstancial a la situación que otro – conocido o no- comparte o no con uno, hasta el compromiso profundo Equidad: le otorga una cuota de justicia a la igualdad. Dar a cada quién lo que le corresponde en relación con su categoría de asociado y los servicios que brinda la Mutua. AYUDA MUTUA: las personas colaboran unas con otras, trabajando con un fin común.
Visión y misión institucional	Propósitos generales, claros, alcanzables y evaluables.	• Fomentar la participación activa en la toma de decisiones. • Integrar los contenidos a proyectos comunitarios. • Desarrollar programas en valores mutualistas. • Vincularse con mutuales.
Visión y misión institucional	Programas, proyectos y actividades que concretan los objetivos.	Programa 'Escuela y Comunidad' con talleres de oficios y cultura en articulación con mutuales. Proyecto 'Aula Solidaria' con campañas anuales de ayuda comunitaria. Taller de Liderazgo Juvenil Mutualista.
Evaluación Institucional	Proceso continuo y participativo para revisar y mejorar el PPPI.	Revisión semestral con encuestas y entrevistas. Talleres de análisis de indicadores de participación y aprendizaje. Ajustes de estrategias según necesidades detectadas.

LA ESCUELA QUE TENEMOS Y LA ESCUELA QUE QUEREMOS

La escuela que tenemos se define por su historia, su cultura institucional, las prácticas pedagógicas vigentes, los vínculos que se establecen entre sus actores y la manera en que se gestionan los recursos y las decisiones.

Reconocerla implica identificar fortalezas, como aquellas prácticas solidarias ya presentes, así como debilidades o tensiones que limitan el desarrollo integral de estudiantes y docentes. También supone reconocer las oportunidades que nos brinda el contexto comunitario, así como las amenazas que pueden condicionar nuestro accionar.

Este diagnóstico no es meramente descriptivo: debe ser crítico y reflexivo, elaborado de forma participativa, para que todos los actores —docentes, estudiantes, familias y comunidad— se reconozcan en él.

Para iniciar nuestro PPPI, necesitamos construir una imagen compartida que está conformada por rasgos de identidad, que define el marco contextual del quehacer institucional.

**Esta imagen institucional compartida da respuesta a la pregunta:
¿quiénes somos?**

Pero también es necesario identificar, construir y definir la visión de “nuestra” escuela deseada; esto implica considerar el modo en que los miembros de la institución perfilan la misma.

La escuela que queremos constituye una construcción colectiva que expresa un horizonte común y alcanzable. Se trata de imaginar y proyectar una institución que, inspirada en los valores mutualistas, fortalezca la cooperación, la ayuda mutua, la solidaridad y la equidad, no como contenidos aislados, sino como ejes transversales que orienten toda la vida escolar.

Es una escuela que se asume como comunidad de aprendizaje, promotora de derechos, comprometida con la inclusión y con la formación de ciudadanos críticos, éticos y solidarios, capaces de transformar su entorno.

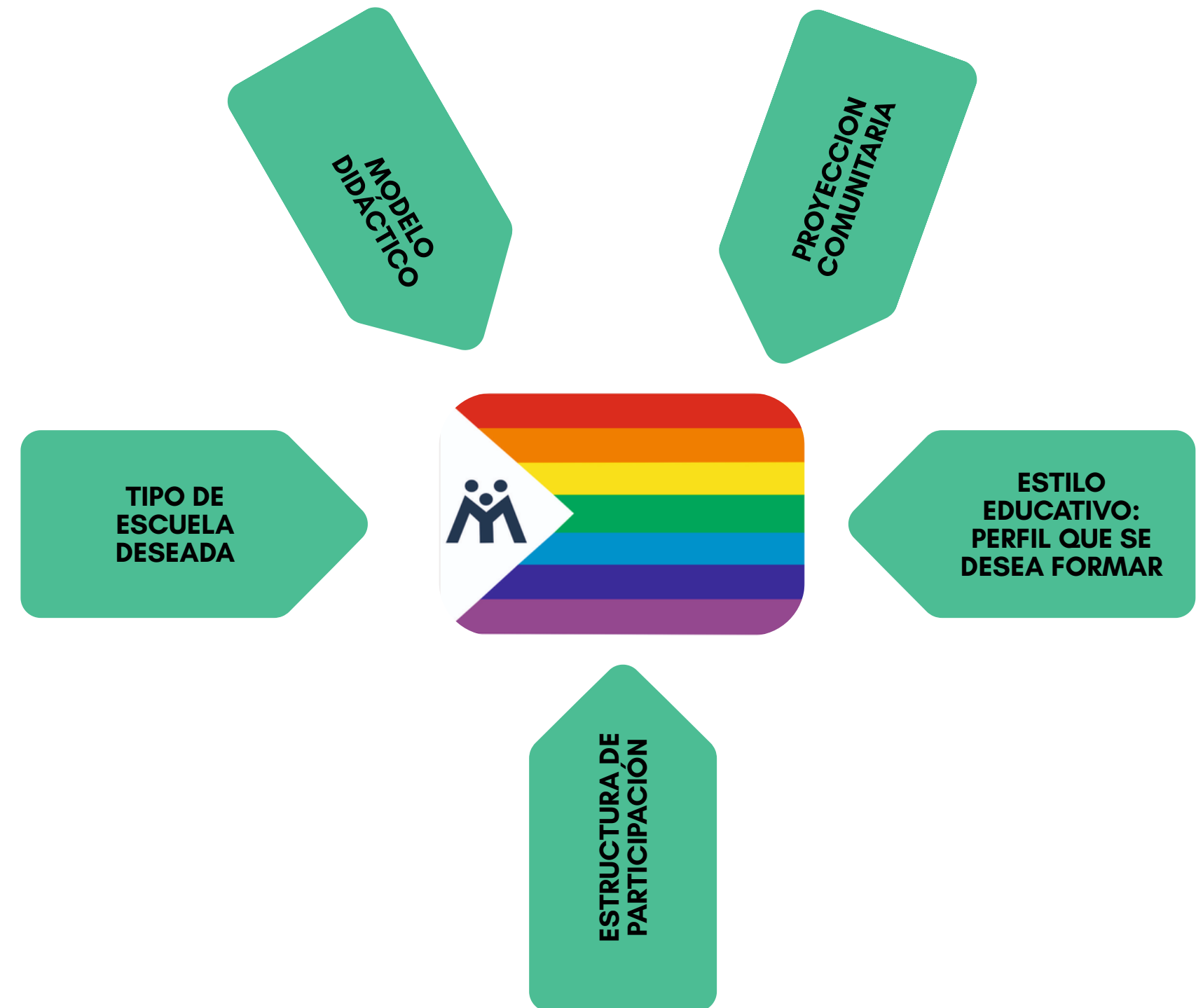


En esta proyección, la pedagogía del cuidado y la pedagogía de lo mutuo se constituyen en marcos referenciales para diseñar prácticas innovadoras, metodologías participativas y estrategias de trabajo interdisciplinario.

La escuela que queremos no es una utopía distante, sino una meta posible que se construye día a día, a través de la coherencia entre el discurso pedagógico y las prácticas concretas.

Consiste en la construcción compartida de una expectativa a lograr y en la que los protagonistas se vean reflejados con un criterio realista y viable. La formulación de lo posible nos acerca a lo deseado en una sinergia de reformulación de las visiones compartidas.

Esta definición de la visión compartida da respuesta a un interrogante genérico ¿qué pretendemos para nuestra institución? e incluye consideraciones sobre estos aspectos:



PERFIL DEL DOCENTE Y DEL ESTUDIANTE MUTUALISTA

Como decíamos en el párrafo anterior, el análisis, la reflexión, los acuerdos, la generosidad de nuestras nuevas construcciones colectivas, nuestras definiciones institucionales en relación a lo curricular, a la evaluación, y al tipo de relaciones vinculares que queramos establecer con los estudiantes y sus familias, con el mundo del trabajo y con la comunidad, impactarán directamente en el perfil de estudiante que saldrá al mundo desde las puertas de “nuestra escuela”.

Desde el Mutualismo creemos que nos tendríamos que acercar a este mínimo perfil de estudiante, que puede ser enriquecido por su puesto y debe adaptarse a la realidad de nuestros estudiantes.

1. **Un ciudadano/a del mundo:** Conocedor de sus raíces, a su vez se siente ciudadano del mundo preocupándose por sus problemas y mostrando una actitud solidaria, de responsabilidad social y de aprendizaje mutuo.
2. **Con Identidad y objetivos personales:** Conocedor de sí mismo y de sus posibilidades de crecimiento, de trazarse retos personales y colectivos, y de perseguirlos activamente para lograr una identidad con más autonomía.
3. **Un aprendiz flexible:** Abierto al cambio y a la innovación, creativo y provisto de ilusión y de una actitud resiliente ante posibles contextos inciertos.
4. **Un aprendiz activo:** Protagonista de su proceso y conocedor de sus estrategias de aprendizaje, con una actitud proactiva en el aprendizaje a lo largo de la vida.
5. **Mutualista:** Se siente miembro de una comunidad y asume sus principios y valores. Antepone el bien común al bien individual y trabaja por la transformación social en aras de más y mejor d

Todo este trabajo de reflexión tiene que estar atravesado por el Mutualismo Escolar, por sus valores y sus principios, pero sobre todo, por ese perfil de estudiante Mutualista que queremos llegar a formar con nuestra propuesta educativa.

También dará lugar al planteamiento de los objetivos que, como sabemos y lo venimos haciendo durante mucho tiempo, tiene que estar en línea con la escuela que queremos y con el Mutualismo Escolar.

PERFIL DEL DOCENTE GUÍA

- Creer en lo que transmite
- Tener conocimiento de los valores y principios fundamentales que orientan filosóficamente y doctrinariamente la actitud de cooperación.
- Tener vocabulario positivo, enriquecedor y motivador
- Tener actitud solidaria ante el grupo y ante el entorno social inmediato y mediato.
- Coherente con lo que dice y hace
- Responsabilidad moral y ética
- Respeto por la dignidad humana

El Proyecto Político Pedagógico Institucional (PPPI) es el documento y proceso vivo que orienta, con sentido crítico y colectivo, las decisiones y prácticas de una institución educativa, definiendo su identidad y su rumbo.

Integra una visión política que expresa el modelo de sociedad que la escuela promueve; una propuesta pedagógica que concreta esa visión en experiencias de enseñanza y aprendizaje; y un marco institucional que organiza y sostiene la vida escolar, asegurando coherencia entre valores, metas y acciones.



“Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto cambiaron todas las preguntas.”

- Mario Benedetti

Bibliografía

- Dirección General de Planeamiento Educativo – CGE Entre Ríos. (2022). Orientaciones para la construcción del PEI.
- Freire, Paulo (2005). Pedagogía de la autonomía. México: Siglo XXI Editores.
- INAES – Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Lineamientos para la educación mutualista. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/inaes>
- Ibernón, Francisco (2010). “Las invariantes pedagógicas y la pedagogía Freinet cincuenta años después”. Editorial Grao. España.
- Litwin, Edith (1997). El PEI como instrumento de política institucional. Buenos Aires: Paidós.
- Ministerio de Educación de la Nación Argentina (2012). Lineamientos para la planificación institucional en las escuelas de nivel medio.
- Portal “@prender Entre Ríos”. Materiales institucionales sobre planificación, inclusión y PPPI. Disponible en: <https://aprender.entrerios.edu.ar>
- Tenti Fanfani, Emilio (2007). *La escuela y la cuestión social*. Buenos Aires: Paidós.
- Torres, Carlos Alberto (1998). *Educación, poder y sociedad*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Zambrano, I. (2020). “*Spinoza y Freire: Un imaginado diálogo sobre el devenir ético de la vida*”. *Círculo Spinoziano*. 2(2), 112-120. <https://cge.entrerios.gov.ar/jornadas-institucionales2023>