

GUÍA PARA FORMULAR E IMPLEMENTAR EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)



INTRO DUC CIÓN

En el marco de las reformas educativas emprendidas en América Latina, se han introducido cambios importantes en la gestión escolar con la finalidad de mejorar los aprendizajes y la calidad de la educación, así como asegurar la formación integral de las y los estudiantes. Como parte de este desafío, se han construido espacios de reflexión sobre la importancia de la planificación y la necesidad de contar con instrumentos de gestión, como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que permitan ordenar y dar sentido al funcionamiento de las II.EE. En este sentido, en el contexto latinoamericano, se han elaborado orientaciones desde el Estado para la revisión, actualización y/o reformulación del PEI; así tenemos en el Ministerio de Educación de Argentina, en el año 2008; en el Ministerio de Educación de Ecuador, en el año 2013 y en el Ministerio de Educación de Chile, en el año 2015.

En nuestro país, también se han realizado importantes transformaciones en las políticas educativas y cambios estructurales que buscan lograr aprendizajes de calidad. Es así que desde el Ministerio de Educación se ha emprendido la reforma de las II.EE., transformando su gestión y generando condiciones que contribuyan a su mejora. Como parte de esta política de modernización y fortalecimiento de las II.EE., se han elaborado orientaciones para desarrollar el planeamiento institucional, principalmente, relacionadas a la formulación del PEI.

La nueva versión del PEI se enmarca en los enfoques de gestión escolar, estos hacen hincapié en que la gestión de las II.EE. se sustenta en la gestión centrada en los aprendizajes, la gestión participativa y la gestión por procesos; de modo que es posible visibilizar la integralidad de la IE, centrándola en sus finalidades y estableciendo los objetivos estratégicos que guiarán su quehacer durante los siguientes tres años, considerando las necesidades de los estudiantes, su funcionamiento y el entorno de la IE. Una planificación pertinente a la IE le permitirá mejorar su gestión para el logro de aprendizajes y la formación integral de las y los estudiantes.

SIGLAS

APAFA	Asociación de Padres de Familia
CONEI	Consejo Educativo Institucional
CPEI	Comisión de Elaboración del Proyecto Institucional
ECE	Evaluación Censal de Estudiantes
IE	Institución educativa
II.EE.	Instituciones educativas
Minedu	Ministerio de Educación
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PAT	Plan Anual de Trabajo
PCI	Proyecto Curricular de la Institución Educativa
PER	Redes Educativas Rurales
RI	Reglamento Interno

LA GUÍA

¿DE QUÉ SE TRATA ESTA GUÍA?

Esta guía es un recurso didáctico que brinda orientaciones para la formulación del Proyecto Educativo Institucional para todas las I.EE. del país. Contiene procedimientos y herramientas que facilitan la planificación para los próximos tres años de la institución educativa, la elaboración participativa del documento, así como su implementación orientada al logro de resultados de la IE.

¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA ESTA GUÍA?

Esta guía se dirige a la comunidad educativa en general, debido a que la formulación del Proyecto Educativo Institucional es un proceso participativo. La comunidad educativa está conformada por los estudiantes, madres y padres de familia, docentes, directivos y personal administrativo. Según la Ley General de Educación (Ley N.º 28044), la comunidad educativa ejerce las siguientes funciones respecto a la formulación del PEI:



DIRECTOR(A)

Encargado(a) de elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el PEI que le permitirá organizar, conducir y evaluar los procesos de gestión de la IE.



DOCENTES

Participan con el fin de contribuir en la formulación, ejecución y seguimiento al Proyecto Educativo Institucional.



PADRES DE FAMILIA

Se organizan, participan y colaboran a fin de contribuir a la mejora de los servicios que brinda la IE.



ESTUDIANTES

Se organizan y participan responsablemente en la IE, brindando opiniones para la mejora de la calidad del servicio educativo que reciben.



PERSONAL ADMINISTRATIVO

Participan en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

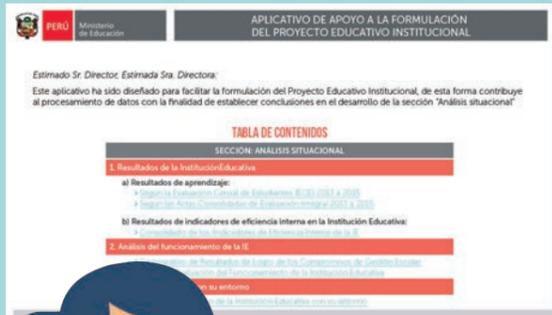
¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADA LA GUÍA?

Esta guía se organiza en tres partes. La primera presenta cuestiones previas, a fin de establecer nociones básicas: definición, características y estructura del PEI. La segunda parte refiere a la secuencia metodológica organizada en etapas para la formulación de los contenidos del Proyecto Educativo Institucional. Finalmente, la tercera parte, presenta orientaciones para la implementación de la planificación a tres años de la IE.

¿QUÉ OTROS INSUMOS NECESITAMOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI?

Aplicativo de apoyo a la formulación del PEI

Es una herramienta informática para manejar información. Se trata de una hoja de cálculo diseñada para simplificar el procesamiento de datos (calificaciones, porcentajes y puntuaciones) esenciales para el análisis situacional en la formulación del Proyecto Educativo Institucional.



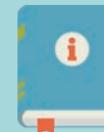
Plantilla de conclusiones

Formatos para sistematizar las respuestas a partir de la observación de los gráficos obtenidos del aplicativo de apoyo a la formulación del PEI.

PLANTILLA N° 1 CONCLUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE (ECE)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas	Causas (¿Por qué sucede esto?)
¿El nivel Satisfacción es adecuado, según del año 2013 al 2014 se observó un crecimiento de 17% en febrero, del 2014 al 2015 se observó un 9,5%?	El nivel Satisfacción ha sido adecuado, según del año 2013 al 2014 se observó un crecimiento de 17% en febrero, del 2014 al 2015 se observó un 9,5%.	Existe una menor fluctuación en los niveles de logro de los estudiantes. Mayor porcentaje de estudiantes que no logró el logro Satisfacción.	1. Qué está cambiando los niveles, por lo que se existe una variabilidad en la práctica pedagógica. 2. No se ha implementado el monitoreo a la práctica pedagógica de manera eficiente.
¿Los resultados de la ECE muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles alcanzados de la competencia de lectura?	En el nivel En Deceso se observó fluctuación, entre el 2013 y 2014 se observó un 11,4% y entre el 2014 y 2015 se observó un crecimiento de 2%.	Existe bajo nivel de logro en la competencia matemática.	3. No se analizan los resultados del monitoreo a la práctica pedagógica, no se reflexiona sobre ello. 4. La planificación anual no ha previsto la generación de condiciones para atender a la demanda y sus necesidades de aprendizaje.
¿Los resultados de la ECE muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles alcanzados de la competencia matemática?	En el nivel En Suficiencia, existe decrecimiento durante los últimos tres años, es decir, en el 2013 se observó un 5,3% y en el 2014 se observó un 5,3%.	El nivel Satisfacción existe decrecimiento.	
	En el nivel En Deceso se observó fluctuación, entre el 2013 y 2014 se observó un 5,9% y entre el 2014 y 2015 se observó un decrecimiento de 1,7%.		
	En el nivel En Suficiencia, se observó fluctuación del 2013 al 2014 que registró un 32,7% y del 2014 al 2015 se observó un crecimiento de 9,9% respecto a		

Símbolos orientadores

Para facilitar el uso de la guía se han considerado los siguientes símbolos:



¡MÁS INFORMACIÓN!

Brinda orientaciones teóricas y aclarativas acerca de definiciones y conceptos básicos para desarrollar el planeamiento en la institución educativa.



¡A TENER EN CUENTA!

Brinda consideraciones necesarias para el desarrollo de la elaboración e implementación del PEI.



¡CPEI TRABAJANDO!

Corresponde al trabajo de la Comisión de Elaboración del PEI.



COMUNIDAD EDUCATIVA

La comunidad educativa debe involucrarse en esa etapa de la formulación del PEI.



EJEMPLO

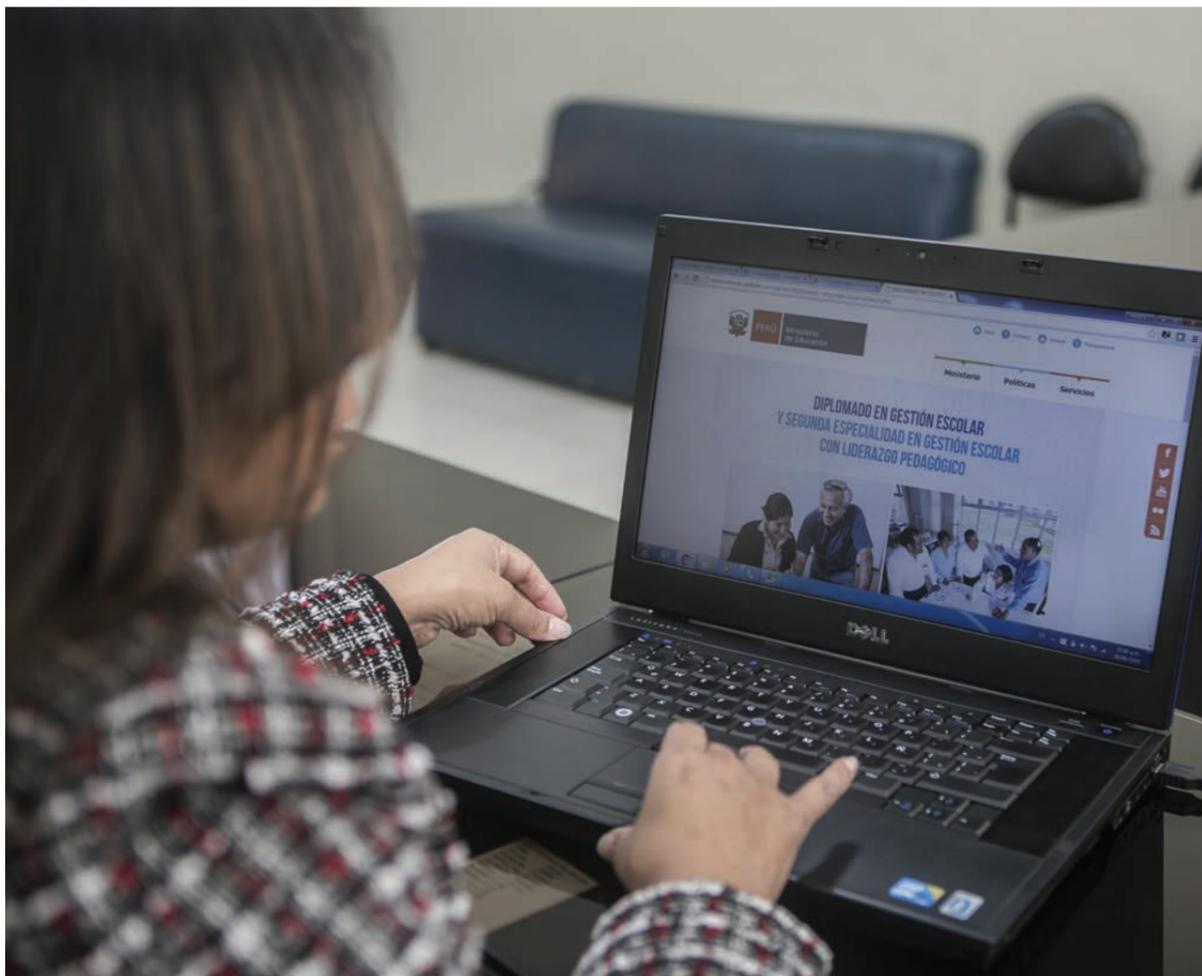
Se irán mostrando ejemplos de cómo se formula el PEI en la IE.



LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE CADA IE ES RESPONSABLE DE SUS RESULTADOS, DEPENDE DE TODOS LA OBTENCIÓN DE MEJORES LOGROS DE APRENDIZAJE.

DEFINICIONES GENERALES SOBRE EL PEI





IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN EN LA IE

Un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización es la planificación, puesto que permite identificar los objetivos que se desean alcanzar, cómo hacerlo; además de evaluar, lo que sea necesario mejorar. La planificación se orienta a la acción, es decir, a la toma de decisiones eficaces. Específicamente, la planificación en la IE, supone focalizar esfuerzos para la mejora de su organización, funcionamiento y prácticas, así como, la programación y orientación de las acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados, los

mismos que se orientan a la mejora de los aprendizajes y la formación integral de las y los estudiantes.

Asimismo, la planificación en la IE es una oportunidad de reflexión y compromiso de la comunidad educativa en conjunto, de manera que los objetivos sean conocidos y compartidos por todos, permitiendo un vínculo más estrecho entre la comunidad educativa. La planificación en la IE se concreta a través de instrumentos de gestión escolar.

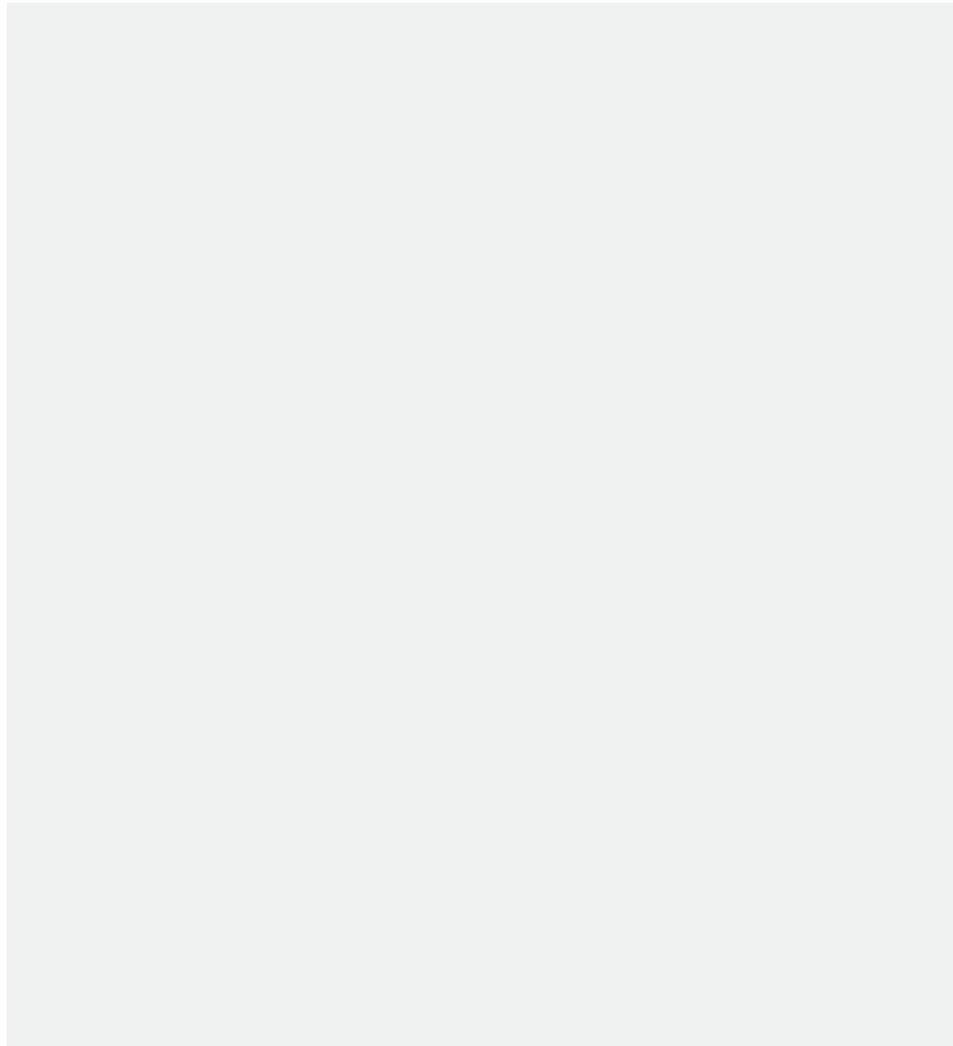
 An infographic with three main sections, each with an illustration and text:

- Identifica y evalúa objetivos**: Permite tomar decisiones eficaces. The illustration shows a woman standing and pointing at a whiteboard, while a man and another woman sit at a table nearby.
- Compromete a la comunidad educativa**: Integra a la comunidad educativa en torno a los objetivos comunes. The illustration shows a yellow school building with a flag, and a diverse group of people including a man in a wheelchair, a woman, and a man with a briefcase.
- Focaliza esfuerzos**: Define estrategias sobre la base de los objetivos de la IE. The illustration shows three people sitting at a table, looking at a laptop screen.

¿QUÉ ES EL PEI?

De acuerdo con la Ley N.º 28044, Ley General de Educación y su Reglamento¹, el PEI es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos

de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI). El PEI y el PAT están claramente vinculados, en tanto el PAT concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar.



Por otro lado, resulta importante mencionar que la nueva versión del PEI se centra en el funcionamiento integral de la IE para la mejora de los aprendizajes, comprendiendo todos sus procesos y las funciones que le corresponden dentro del sistema educativo. En consecuencia, el PEI debería tener las siguientes características²:



Funcional

Práctico y útil para la gestión escolar.



Accesible

De fácil manejo, todos en la IE pueden entenderlo.



Representativo

Refleja a la IE y a la comunidad educativa.



Estratégico

Permite reflexionar acerca de la IE y sus potencialidades.



Flexible

Permite actualizaciones y evaluación permanente.

1. Decreto Supremo N.º 011-2012-ED.

2. Adaptado de "Manual de gestión para directores de instituciones educativas", por Unesco, 2011. p. 57.

¿CUÁL ES SU ESTRUCTURA?

La estructura propuesta para el Proyecto Educativo Institucional considera tres secciones básicas:



Identificación de la IE

Presenta sus datos generales, los principios de la educación y la visión compartida de la comunidad educativa.



Análisis situacional

Contiene los resultados obtenidos por la IE, así como la revisión de su funcionamiento y su vinculación con su entorno.



Propuesta de gestión centrada en los aprendizajes

Se presentan los objetivos estratégicos a tres años y la planificación para su logro.

Las secciones presentadas son una propuesta orientadora para las I.E.E. del país. Cada IE tiene la posibilidad de añadir o modificar elementos de acuerdo con las necesidades y características

de su comunidad educativa, así como al contexto en el que se desarrolla, considerando las características del PEI y la metodología planteada³.



¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE FORMULACIÓN DEL PEI?

El proceso de formulación del PEI es uno de los grandes desafíos de la gestión de la IE; al mismo tiempo, es una gran oportunidad para integrar a la comunidad educativa en torno a una visión compartida que permitirá plantear objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes, monitorear su implementación y encaminar a la IE hacia la entrega de un servicio educativo de mejor calidad. Este proceso consta de cuatro etapas. La **primera etapa**

hace hincapié en las acciones iniciales que la IE debe realizar previamente a la formulación del PEI. En la **segunda etapa** se reflexiona sobre los resultados y el funcionamiento de la IE. Durante la **tercera etapa** se realiza la identificación de la IE, es decir, sus características particulares que la hacen diferente a otras I.E.E. Y finalmente, en la **última etapa**, se brindan orientaciones para la formulación de la Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes.

1 Identificación ¿Quiénes somos?



Información general
Principios de la educación
Visión compartida

2 Análisis situacional ¿Cómo funciona nuestra IE?



Resultados de la IE
Análisis del funcionamiento
Vinculación con el entorno

3 Objetivos de gestión escolar centrada en aprendizajes ¿Hacia dónde vamos?



Objetivos
Matriz de planificación

1° ETAPA
ACCIONES INICIALES
Tiempo sugerido: 2 semanas

2° ETAPA
ANÁLISIS SITUACIONAL
Tiempo sugerido: 1 mes y medio

3° ETAPA
IDENTIFICACIÓN DE LA IE
Tiempo sugerido: 2 semanas

4° ETAPA
PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR BASADA EN LOS APRENDIZAJES
Tiempo sugerido: 1 mes y medio

3. En el caso de las Redes Educativas Rurales (RER), se promueve la formulación de un PEI de RER que planifique las acciones de mediano plazo de las I.E.E. que la integran.

FORMULACIÓN DEL PEI

En este capítulo se presentan pautas y recomendaciones a tener en cuenta para cada una de las etapas que componen las secciones del PEI. Asimismo, se presentarán ejemplos que muestran el procedimiento y la aplicación de las orientaciones para su formulación.



1

ETAPA

ACCIONES INICIALES

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA ETAPA?

Esta etapa consiste en acciones de preparación y organización que la IE debe realizar previamente a la formulación del PEI. Estas acciones requieren el liderazgo del director para convocar y sensibilizar a la comunidad educativa respecto al rol que corresponde a cada uno de sus miembros en la elaboración del documento y la importancia de contar con el PEI para el funcionamiento de la IE.

¿CÓMO HACER?



1 Revisión de orientaciones para la formulación del PEI

El equipo directivo y el CONEI deben disponer el tiempo necesario para revisar las orientaciones propuestas por el Minedu, de manera que puedan tener claridad acerca del proceso de formulación, sus objetivos, tiempos y recursos necesarios a fin de:

- Conocer el sentido de la planificación en la IE y el proceso de formulación del PEI para difundirlo entre los integrantes de la comunidad educativa.
- Decidir si es necesario realizar adaptaciones al proceso de formulación del PEI, según el contexto de su institución educativa y las necesidades de las y los estudiantes.
- Preparar materiales o estrategias de sensibilización de acuerdo con las características de la IE y el entorno geográfico y sociocultural.

2 Sensibilización a la comunidad educativa

Mientras más miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, madres y padres de familia) participen del proceso de elaboración del PEI, mayor compromiso se generará alrededor de los objetivos y metas trazadas. Por ello, resulta fundamental informar permanentemente a la comunidad educativa, **utilizando diversos mecanismos** (paneles informativos, comunicados, esquelas, memorándum, situaciones de aprendizaje, escuela de padres, jornadas de reflexión, Día de Logro, etc.) **acerca de los alcances del proceso y las acciones previstas resulta fundamental.**

La IE, liderada por el director y el equipo directivo, se organiza de acuerdo con sus características para promover la participación de todos los actores involucrados, a través de reuniones y jornadas informativas en las que se hace efectiva la firma o establecimiento de compromisos por parte de la comunidad educativa.



3 Conformación de la comisión para la formulación del PEI

Elaborar el PEI demanda un tiempo considerable, teniendo en cuenta las múltiples actividades que se desarrollan en la IE, resulta conveniente contar con un equipo responsable que dinamice y lidere el proceso.

Cada institución educativa según sus características y contexto conformará una **Comisión de Elaboración del PEI (CPEI)**⁴, liderada por el director y con participación de los docentes⁵. La CPEI será responsable de elaborar el PEI, asegurando la calidad de las diversas actividades y el resultado final. Se recomienda que la CPEI **esté integrada por representantes de todos los miembros de la comunidad educativa**, tomando en cuenta sus características (niveles y grados que atiende, número de secciones, docentes y estudiantes) y su dinámica institucional.

Asimismo, se sugiere que en la conformación de la CPEI se incluya a representantes de la comunidad educativa que tengan conocimiento sobre la IE, sus características y su entorno; así como, en técnicas de sistematización de información y/o manejo de Office (Excel) para facilitar el llenado del Aplicativo de apoyo a la formulación del PEI.



- Es importante que la CPEI tenga una cantidad de miembros que le permita ejercer sus diversos roles a lo largo del proceso de desarrollo del PEI.
- En el caso de las Redes Educativas Rurales (RER) se deberá contar con una CPEI a nivel de RER.

Funciones de la CPEI

- Conducir el proceso de elaboración del PEI y mantener informada a la comunidad educativa respecto al avance en su formulación.
- Realizar reuniones para la organización y orientación de cada actividad.
- Revisar, analizar y sistematizar información relevante.
- Socializar la versión preliminar del PEI con la comunidad educativa.
- Redactar la versión final del PEI y difundirla.

4 Revisión del PEI anterior

Se debe realizar la evaluación del PEI anterior, tanto de su formulación, como de su cumplimiento y ejecución. Una vez concluida la revisión del documento, la CPEI definirá si hay contenidos y/o información que podrían ser usados para la formulación del nuevo PEI. Adicionalmente, esta revisión les servirá para evaluar, en general, cómo se ha venido realizando el proceso de planeamiento en la IE.

Para esta revisión, se sugieren las siguientes preguntas de análisis:

Temas	Preguntas
Sobre la elaboración del PEI anterior	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿El PEI se encuentra vigente de acuerdo con su Resolución Directoral? ➤ ¿Cómo se elaboró? (contenidos, estrategias, metodologías utilizadas, etc.) ➤ ¿Quiénes participaron en su elaboración? ➤ ¿Cuánto tiempo demandó su elaboración?
Sobre el contenido del PEI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Son claros los contenidos? ➤ ¿El diagnóstico da cuenta de la situación de la IE durante ese periodo? ➤ ¿Cuáles fueron las deficiencias y los aspectos positivos del diagnóstico anterior? ➤ ¿Los objetivos planteados son claros y alcanzables?
Sobre su implementación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La IE llevó a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos? ➤ ¿Se desarrollaron actividades de monitoreo y evaluación acerca de su implementación?

La CPEI reflexionará acerca de las lecciones aprendidas del proceso de **evaluación del PEI anterior** y, con esta información inicia el proceso de renovación del PEI de la institución educativa.

- Previamente al inicio del proceso de formulación del PEI, es preciso formalizar a la Comisión de Elaboración del PEI (CPEI), mediante Resolución Directoral u otros mecanismos que utilice la IE.
- Se recomienda conservar las evidencias necesarias: libro de actas, actas de reunión, cuaderno de control, fotografías, entre otros, a fin de llevar el registro y la evidencia del proceso.



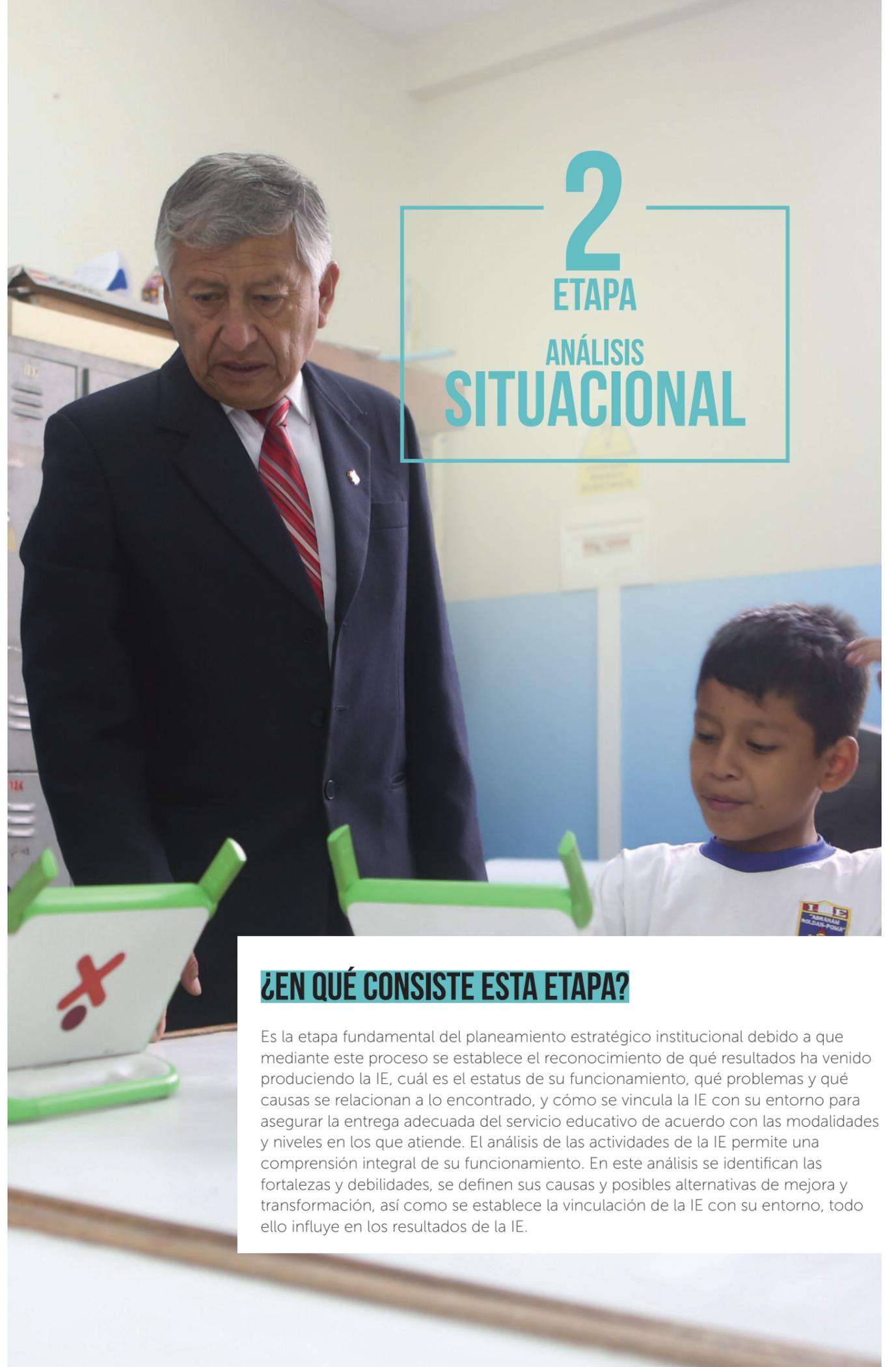
4. En las instituciones educativas que así lo decidan el CONEI puede asumir la función de CPEI.
5. En el marco del artículo 40°, literal f de la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial.



5 Elaboración de cronograma de formulación del PEI

Para organizar el trabajo de elaboración del PEI, la CPEI, establece un cronograma de actividades, considerando la temporalidad sugerida.

Las actividades planteadas como parte de la formulación del PEI y que requieran la concurrencia de la comunidad educativa se pueden considerar como reuniones pedagógicas en la calendarización del año escolar.



2 ETAPA ANÁLISIS SITUACIONAL

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA ETAPA?

Es la etapa fundamental del planeamiento estratégico institucional debido a que mediante este proceso se establece el reconocimiento de qué resultados ha venido produciendo la IE, cuál es el estatus de su funcionamiento, qué problemas y qué causas se relacionan a lo encontrado, y cómo se vincula la IE con su entorno para asegurar la entrega adecuada del servicio educativo de acuerdo con las modalidades y niveles en los que atiende. El análisis de las actividades de la IE permite una comprensión integral de su funcionamiento. En este análisis se identifican las fortalezas y debilidades, se definen sus causas y posibles alternativas de mejora y transformación, así como se establece la vinculación de la IE con su entorno, todo ello influye en los resultados de la IE.

¿CÓMO HACER?

La institución educativa deberá reflexionar acerca de los resultados que ha obtenido durante los últimos tres años, acerca de su funcionamiento y su vinculación con el entorno. De acuerdo con los siguientes procedimientos:



1 Análisis de los resultados de aprendizaje y eficiencia interna en los últimos tres años

La CPEI debe contar con los siguientes insumos:

- **Aplicativo de apoyo a la formulación del PEI**
Informe para docentes y directores, de las evaluaciones censales (ECE) en las que participó la IE durante los años 2013, 2014, y 2015.
- **Actas Consolidadas de Evaluación Integral** de los años 2013, 2014 y 2015.
- **Resumen estadístico** que figura en el reverso del Acta Consolidada de Evaluación Integral.

Se trabajará con los siguientes datos:

a) Resultados de aprendizaje, información que refiere directamente a las calificaciones, en evaluaciones estandarizadas (ECE) o no estandarizadas (Actas Consolidadas de Evaluación Integral), obtenidas por las y los estudiantes en las áreas curriculares.

Resultados de Aprendizaje según la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE):

Datos correspondientes a los niveles de logro obtenidos por las y los estudiantes en las ECE correspondientes a los años 2013, 2014 y 2015; que figuran en los Informes para docentes y directores.

Resultados de Aprendizaje según Actas Consolidadas de Evaluación Integral:

Datos referidos a las calificaciones obtenidas por las y los estudiantes según su nivel, grado y sección, en las áreas curriculares

b) Resultados de indicadores de eficiencia interna de la IE, aluden a la matrícula, la promoción estudiantil, la repitencia, extraedad y abandono escolar.

Indicadores de eficiencia interna: Datos tomados del resumen estadístico de las Actas Consolidadas de Evaluación Integral correspondiente a los años 2013, 2014 y 2015.

Todos los datos señalados se ingresarán en el **Aplicativo de apoyo** a la formulación del PEI en las hojas correspondientes, de acuerdo con las indicaciones. La información ingresada en el Aplicativo generará automáticamente **gráficos estadísticos**, que le permitirán a la CPEI responder a las interrogantes planteadas en las siguientes **plantillas**⁶. **La CPEI debe identificar problemas relacionados a las respuestas de las preguntas de análisis, estableciendo cuáles son sus causas asociadas. Se sugiere no consignar más de dos causas asociadas por problema.**

Para identificar los problemas, la CPEI debe tener una mirada global sobre el análisis de los resultados de los gráficos obtenidos, luego debe prestar atención a las situaciones resaltantes.

Para identificar las causas, la CPEI debe considerar los cambios, factores y sucesos de los últimos tres años que puedan influir en los problemas identificados. Además, debe conocer todos los aspectos de funcionamiento de la escuela, no solo lo que sucede durante la sesión de aprendizaje.



Es importante que el problema sea formulado como una situación negativa que debe ser revertida. Debemos evitar confundir el problema con la falta o ausencia de "algo" (tangible o intangible) pues probablemente no tengamos control sobre ello.

Por ejemplo: "Faltan capacitaciones para mejorar las estrategias pedagógicas" es una formulación incorrecta del problema. En cambio: "Algunos docentes desconocen estrategias pedagógicas", podría ser una formulación correcta de los problemas (Adaptado de CEPAL, 2011).



6. En el ANEXO 1 se encuentran las plantillas correspondientes al Análisis de los resultados de aprendizaje y eficiencia interna.

Por otro lado, con la finalidad de lograr una mejor comprensión de las acciones a realizarse para la elaboración del PEI según sus distintos pasos, se brinda a continuación un ejemplo que guiará a la CPEI y comunidad educativa, en el análisis y reflexión sobre la IE, tomando en consideración el paso correspondiente para la elaboración del PEI.



Ejemplo: La IE 1924 Teodoro Fernández pertenece a la modalidad de Educación Básica Regular, se encuentra ubicada en el distrito de San Vicente de Cañete, provincia de Cañete (Lima). Se trata de una IE de gestión pública que brinda atención en los niveles de inicial, primaria y secundaria. Se caracteriza además por ser polidocente completa. Si bien la IE 1924 Teodoro Fernández cuenta con un Proyecto Educativo Institucional vigente, ha asumido el compromiso de actualizar su contenido, tomando en cuenta las orientaciones brindadas por el Minedu y asegurando la participación de toda la comunidad educativa.

Tomando en cuenta las características de la IE 1924 Teodoro Fernández que se mencionan en el ejemplo, así como los pasos a seguir para el **análisis de los resultados de aprendizaje según la ECE y las actas consolidadas de evaluación integral y de los indicadores de eficiencia interna**, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

PLANTILLA N° 1

CONCLUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE (ECE)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas	Causas ¿Por qué sucede esto?
¿Los resultados de la ECE muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles alcanzados de la competencia de lectura?	El nivel Satisfactorio ha sido fluctuante, porque del año 2013 al 2014 se observa un crecimiento notorio de 17%; sin embargo, del 2014 al 2015 se decreció en 8,5%.	Existe una notoria fluctuación en los niveles de logro de los estudiantes. Mayor porcentaje de estudiantes ubicados por debajo del logro Satisfactorio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada año cambian los maestros, por lo que no existe una continuidad en la práctica pedagógica. 2. No se ha implementado el monitoreo a la práctica pedagógica de manera eficiente. 3. No se socializa los resultados del monitoreo a la práctica pedagógica, ni se reflexiona sobre ello. 4. La planificación anual no ha previsto la generación de condiciones para atender a la demanda y sus necesidades de aprendizaje.
	En el nivel En Proceso se observa fluctuación, entre el 2013 y 2014 se descendió en 11,4% y entre el 2014 y 2015 existió un crecimiento de 8%.	Existe bajo nivel de logro en la competencia matemática.	
	En el nivel En Inicio, existe decrecimiento durante los últimos tres años, es decir, se ha disminuido el porcentaje de estudiantes en el nivel En Inicio en 5,8%.		
¿Los resultados de la ECE muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles alcanzados de la competencia matemática?	El nivel Satisfactorio existe decrecimiento.		
	En el nivel En Proceso se observa fluctuación, entre el 2013 y 2014 creció 16,5% y entre el 2014 y 2015 existió un decrecimiento de 1,1%.		
	En el nivel En Inicio, se observa fluctuación del 2013 al 2014 que redujo en un 32,7% y del 2014 al 2015 existió un crecimiento de 8,9% respecto a años anteriores.		

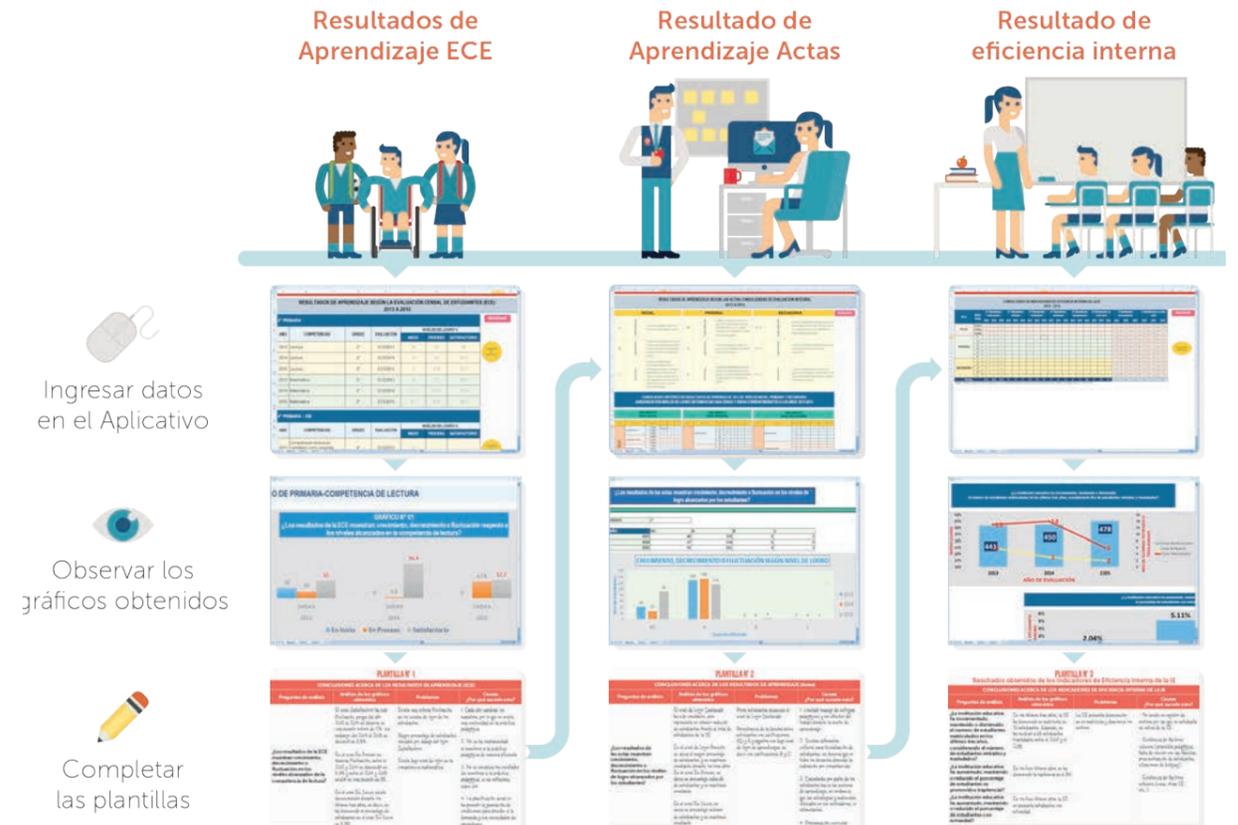
PLANTILLA N° 2

CONCLUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Actas)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas relacionados	Causas asociadas
¿Los resultados de las actas muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles de logro alcanzados por los estudiantes?	<p>El nivel de Logro Destacado ha sido constante, pero representa un número reducido de estudiantes frente al total de estudiantes de la IE.</p> <p>En el nivel de Logro Previsto se ubica el mayor porcentaje de estudiantes y se mantiene constante durante los tres años. En el nivel En Proceso, se ubica un porcentaje reducido de estudiantes y se mantiene constante.</p> <p>En el nivel En Inicio, se ubica un porcentaje mínimo de estudiantes y se mantiene constante.</p>	<p>Pocos estudiantes alcanzan el nivel de Logro Destacado.</p> <p>Persistencia de la brecha entre estudiantes con calificaciones AD y A y aquellos con bajo nivel de logro de aprendizajes, es decir con calificaciones B y C.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Limitado manejo de enfoques pedagógicos y uso efectivo del tiempo durante la sesión de aprendizaje. Existen diferentes criterios para la evaluación de estudiantes, se observa que no todos los docentes dominan la evaluación por competencias. Desinterés por parte de los estudiantes hacia las sesiones de aprendizaje, se evidencia que las estrategias y materiales utilizados no son motivadores, ni estimulantes. Programación curricular dejada de las necesidades educativas de los estudiantes.
¿Qué interpretación se obtiene al observar los niveles de logro obtenidos por los estudiantes en las áreas?	<p>Existe una tendencia en que la mayoría de los estudiantes obtengan la calificación A, correspondiente al Logro Previsto. Sin embargo, en las áreas de Matemática y Comunicación se observa la menor cantidad de calificaciones en dicho nivel.</p>		

PLANTILLA N° 3: RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA INTERNA DE LA IE

CONCLUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Actas)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas relacionados	Causas asociadas
¿La institución educativa ha incrementado, mantenido o disminuido el número de estudiantes matriculados en los últimos tres años, considerando el número de estudiantes retirados y trasladados?	<p>En los últimos tres años, la IE ha disminuido su matrícula en 70 estudiantes. Además, se ha recibido a 65 estudiantes trasladados entre el 2013 y el 2015.</p>	<p>La IE presenta disminución en su matrícula y desconoce los motivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> No existe un registro de motivos por las que un estudiante se retira de la IE. Existencia de factores internos (propuesta pedagógica, falta de vínculo con las familias, poca motivación de estudiantes, situaciones de bullying). Existencia de factores externos (zona, otras IE, etc.).
¿La institución educativa ha aumentado, mantenido o reducido el porcentaje de estudiantes no promovidos (repetencia)?	<p>En los tres últimos años se ha disminuido la repetencia en 6,5%</p>		
¿La institución educativa ha aumentado, mantenido o reducido el porcentaje de estudiantes con extraedad?	<p>En los tres últimos años la IE no presenta estudiantes con extraedad.</p>		

A manera de resumen gráfico del uso del Aplicativo:



2 Análisis del funcionamiento de la institución educativa

a) Resultados de logros de compromisos de gestión escolar, La CPEI debe contar con los siguientes insumos:

- Planos Anuales de Trabajo correspondientes a los tres años anteriores.
- Aplicativo de apoyo a la formulación del PEI.

Las metas planteadas y las metas logradas de los tres últimos años, que figuran en los Planos Anuales de Trabajo se insertarán en el Aplicativo.

COMPARATIVO DE RESULTADOS DE LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR 2013-2015								
N°	COMPROMISOS DE GESTIÓN	INDICADORES	2013		2014		2015	
			Meta establecida	Meta lograda	Meta establecida	Meta lograda	Meta establecida	Meta lograda
1	Progreso anual de lectos y todos los estudiantes de la Institución Educativa	Porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en la Evaluación Continua de Estudios (C.E.) 1° y 2° grado de Primaria y 1° grado Secundario	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2	Relación anual e trimestral de estudiantes en la Institución Educativa	Porcentaje de promociones y cursos de estudiantes que cumplen el año escolar y se matriculan en el siguiente	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3	Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa	Porcentaje de horas lectivas cumplidas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4	Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje	Porcentaje de tiempos dedicados a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5	Uso de herramientas pedagógicas por los docentes durante las sesiones de aprendizaje	Porcentaje de docentes que utilizan más de una herramienta pedagógica durante la sesión de aprendizaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6	Uso de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje	Porcentaje de docentes que usan materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%
7	Cualidad del clima escolar en la Institución Educativa	Porcentaje de conflictos sobre los que el equipo directivo y el comité de convivencia actúan en relación al número de conductas identificadas y reportadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%
8	Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)	Porcentaje de actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) que fueron implementadas	100%	100%	100%	100%	100%	100%

La información ingresada en el Aplicativo permitirá conocer el nivel de progreso de cada compromiso, de modo que la CPEI podrá responder a las interrogantes planteadas en la siguiente plantilla⁷. **La CPEI debe identificar problemas asociados a las respuestas, estableciendo cuáles son sus causas principales.**

Con relación al ejemplo señalado previamente, y considerando las características de la IE 1924 Teodoro Fernández y los pasos a seguir para el **análisis del funcionamiento de la IE**, se obtuvo los siguientes resultados sobre el **logro de sus compromisos de gestión escolar**:

PLANTILLA N° 4

LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas relacionados	Causas asociadas
¿Qué compromisos alcanzaron las metas propuestas en los dos últimos años?	Uso de materiales	La mayoría de compromisos de gestión escolar no se cumple, principalmente el del logro de aprendizajes, aun cuando sí se logra la meta en el compromiso de uso de materiales.	- Limitado manejo de estrategias pedagógicas y uso efectivo del tiempo durante la sesión de aprendizaje. - Planificación institucional inadecuada, no se han considerado jornadas pedagógicas.
¿Qué compromisos no alcanzaron las metas propuestas en los dos últimos años?	- Logro de Aprendizajes - Retención interanual - Uso efectivo del tiempo - Convivencia - Implementación del PAT		- Excesiva demanda de tiempo en capacitaciones organizadas por las instancias del sector. - Las normas de convivencia son declarativas y no han sido elaboradas de manera consensuada.

b. Análisis de los procesos de la IE

Para completar el análisis del funcionamiento de la IE, deben evaluarse sus procesos identificados, los cuales se presentan en la siguiente tabla⁸.

Evaluación del Funcionamiento de la IE (Procesos de la IE)	
Dirección y liderazgo	Desarrollar planeamiento institucional
	Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias
	Evaluar la gestión escolar
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes
	Fortalecer el desempeño docente
	Gestionar los aprendizajes
Soporte al funcionamiento de la IE	Gestionar la convivencia escolar y la participación
	Administrar los recursos humanos
	Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios
	Administrar los bienes, recursos y materiales educativos
	Administrar recursos económicos

7. En el ANEXO 2 podrá encontrarse la plantilla correspondiente a los Resultados de logros de compromisos de gestión escolar.

8. En el ANEXO 3 se detallan las definiciones de cada uno de los procesos de la IE.



El análisis de los procesos requiere conocer las opiniones de los estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y equipo directivo⁹. Mediante la aplicación de instrumentos diferenciados, se recogerán las opiniones de padres y estudiantes; así como, en el caso de docentes, administrativos y equipo directivo, sus opiniones y valoración del estado de cada proceso.

La aplicación de estos instrumentos depende de la CPEI, deben elegirse espacios y determinar los tiempos necesarios, considerando las actividades que ya están planificadas en la institución educativa (calendarización de la IE). Se asegura la participación de la comunidad educativa mediante reuniones, asambleas, jornadas de reflexión, talleres, escuelas de padres, entre otros.

La CPEI sistematizará y consolidará la información recogida, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Primero se consolidarán las respuestas obtenidas de padres y estudiantes, comparando las opiniones de ambos grupos acerca del funcionamiento de la IE. Se sugiere subrayar las semejanzas y diferencias encontradas en la lectura de las opiniones. Este consolidado se sistematizará, utilizando el instrumento para los padres y estudiantes (también existe una hoja para ello en el Aplicativo).
- También se consolidará la información brindada por los docentes, administrativos y personal directivo, en este caso se puede hacer directamente en la **Matriz de Evaluación del Funcionamiento del Aplicativo**.
- Luego, se utilizará el consolidado de la información de padres y estudiantes para evaluar el puntaje asignado por los docentes y directivos respecto a los indicadores del funcionamiento de la IE, contrastando los instrumentos y prestándose especial atención a las diferencias encontradas.



POR EJEMPLO:

Si los docentes y personal administrativo señalan en la Evaluación del funcionamiento de la IE, que cuentan con un PEI que ha sido elaborado participativamente y se ha llevado a cabo en su totalidad y, por el contrario, en el cuestionario, los padres de familia y estudiantes mencionan que no conocen y/o no han participado en su elaboración, la CPEI deberá reevaluar la puntuación asignada por los docentes y personal administrativo debido a que las respuestas difieren entre sí.

- Revisar que se haya asignado una puntuación a cada uno de los indicadores del funcionamiento de la IE según su nivel de cumplimiento, teniendo en cuenta la siguiente escala:

Nivel de cumplimiento	Valores
El indicador relacionado al proceso no se ha cumplido	0
El indicador relacionado al proceso se ha cumplido parcialmente	1
El indicador relacionado al proceso se ha cumplido en su totalidad	2

- Clasificar los puntajes en función a los siguientes rangos y tomar en cuenta la siguiente tabla para la interpretación de los resultados obtenidos:

EVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA IE (Procesos de la IE)		ESTATUS DEL PROCESO		INTERPRETACIÓN	
Dirección y liderazgo	Desarrollar planeamiento institucional	ESCALA DE VALORACIÓN	0 - 25%	Proceso Debilidad	El proceso no se ha desarrollado en la IE y/o no se ha llevado a cabo con regularidad.
	Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias				
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Evaluar la gestión escolar		26 - 50%	Proceso Insuficiente	El proceso presenta avances en su implementación, pero estos se han dado de manera parcial.
	Gestionar la matrícula				
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes				
	Fortalecer el desempeño docente				
Soporte al funcionamiento de la IE	Gestionar los aprendizajes	51 - 75%	Proceso en Desarrollo	El proceso se encuentra en un estado avanzado de implementación.	
	Gestionar la convivencia escolar y la participación				
	Administrar los recursos humanos				
	Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios				
Soporte al funcionamiento de la IE	Administrar los bienes, recursos y materiales educativos	76 - 100%	Proceso Fortaleza	El proceso se ha desarrollado en su totalidad y de manera eficiente.	
	Administrar recursos económicos				

- La información ingresada en el Aplicativo permitirá visualizar el estatus de cada proceso, de modo que la CPEI podrá responder a las interrogantes planteadas en la siguiente **plantilla¹⁰**. **La CPEI debe identificar problemas asociados a situación de los procesos, estableciendo cuáles son sus causas principales.** Se recomienda a la CPEI prestar especial atención a los procesos identificados con el status: Desarrollo, Debilidad e Insuficiente.

En la IE 1924 Teodoro Fernández se identificó y formuló, como parte del análisis del funcionamiento de la IE, los siguientes **problemas y causas asociadas a cada uno de sus procesos:**

9. En el ANEXO 4 podrán encontrarse los instrumentos diseñados para el recojo de esta información.

10 En el ANEXO 5 podrá encontrarse la plantilla correspondiente al Nivel de implementación de los indicadores de funcionamiento de la IE.

PLANTILLA N° 5

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO DE LA IE			
Procesos de la IE	Estatus del Proceso	Problemas relacionados al proceso	Causas asociadas
Dirección y liderazgo	Desarrollar planeamiento institucional	Proceso Fortaleza	Escasa vinculación de los convenios y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. 1. La IE no ha estado trabajando con objetivos claros en la mejora de los aprendizajes.
	Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias	Proceso en Desarrollo	
	Evaluar la gestión escolar	Proceso Fortaleza	
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula	Proceso en Desarrollo	Datos desactualizados en la Ficha Única de Matrícula. 2. Padres, madres y/o apoderados no consideran relevante actualizar la información de sus hijas e hijos y la IE no ha previsto mecanismos adecuados para ello.
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes	Proceso Fortaleza	
	Fortalecer el desempeño docente	Proceso en Desarrollo	Debilidad en la planificación y programación de acciones de reforzamiento escolar. 3. Se considera a la planificación como una acción rutinaria.
	Gestionar los aprendizajes	Proceso Insuficiente	Limitados espacios de socialización de los resultados de monitoreo pedagógico. 4. Planificación se ve afectada por docentes que piden permisos o licencias constantemente y de manera injustificada.
	Gestionar la convivencia escolar y la participación	Proceso en Desarrollo	Escaso conocimiento de las normas de convivencia escolar. 5. Pese a que se han considerado en la Planificación Anual las reuniones de trabajo colegiado no se cumplen y no asiste la mayoría de docentes. 6. No existe motivación para participar en las reuniones de trabajo colegiado. 7. No existe una agenda definida para las reuniones de trabajo colegiado. Las reuniones de trabajo colegiado no cuentan con alguien que lidere el proceso de reflexión y crítica. 8. Nula sistematización de resultados de monitoreo pedagógico. 9. Las normas de convivencia no han sido elaboradas de manera consensuada.

Soporte al funcionamiento de la IE	Administrar los recursos humanos	Proceso en Desarrollo	Tardanzas e inasistencias permanentes e injustificadas de algunos docentes y directivos.	10. Falta de control de las asistencias. No se considera que sea importante el uso del tiempo efectivo según la programación establecida.
	Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios	Proceso en Desarrollo	Servicios higiénicos para estudiantes inoperativos.	11. No se cuenta con agua todo el día, solo por horas. Los estudiantes no utilizan bien los servicios.
	Administrar los bienes, recursos y materiales educativos	Proceso Insuficiente	Textos escolares deteriorados. Deficiente gestión del sistema de Banco de Libro.	12. Falta de cuidado del material educativo.
	Administrar recursos económicos	Proceso Insuficiente	Limitados mecanismos de rendición de cuentas económicas.	13. No existe un registro de gastos económicos.

3 Vinculación de la IE con el entorno

La CPEI deberá completar la Plantilla de la vinculación de la IE con su entorno¹¹. La institución educativa y su quehacer cotidiano forma parte de un contexto social, cultural, ambiental y económico determinado, por ello se analizará su vinculación con el entorno circundante. Dicha vinculación permitirá la identificación de oportunidades y posibles aliados estratégicos para la IE.

Es importante señalar que tanto las potencialidades y las oportunidades, así como los actores que se relacionan directamente con la institución educativa sean considerados al momento del llenado de la plantilla.

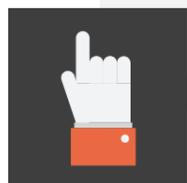
Respecto al ejemplo señalado previamente, se evaluaron los factores del entorno relacionados con la IE 1924 Teodoro Fernández y las estrategias para mitigar su impacto, encontrándose los siguientes:

¹¹ En el ANEXO 6 podrá encontrarse la plantilla correspondiente a la Vinculación de la IE con su entorno.

PLANTILLA N° 6

VINCULACIÓN DE LA IE CON EL ENTORNO

Factores del entorno relacionados a la IE		Estrategias a la IE relacionadas al entorno		
Riesgos	¿Cuáles creen que son los principales problemas que afectan a la comunidad/localidad donde se ubica la IE?	<ul style="list-style-type: none"> - Grito al frente de la IE. - Falta de semaforización cerca de la IE produce accidentes. - Riesgo de inundación por la cercanía al río - Conflictos entre escolares de diferentes II.EE 	¿Cómo los mitigamos?	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar a los padres de familia para apoyar en la seguridad de los estudiantes. - Gestionar alianzas con el gobierno regional y local para la instalación se semáforo. - Promover la vinculación positiva con las otras II.EE. de la zona.
	Riesgos priorizados que afectan a la IE	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de semaforización cerca de la IE - Conflictos entre escolares de diferentes II.EE. 		
Potencialidades	¿Cuáles son las principales fortalezas de la comunidad/localidad donde se ubica la IE?	<ul style="list-style-type: none"> - Buena ubicación, cercana a diversas Instituciones públicas y privadas y área segura. 	¿Cómo las aprovechamos?	Estableciendo alianzas y convenios estratégicos entre nuestra I.E con otras instituciones públicas y privadas para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y su seguridad.
Actores del entorno	¿Qué instituciones u organizaciones públicas y/o privadas trabajan en la comunidad/localidad donde se ubica la IE?	<p>PÚBLICAS; Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones. Dirección Regional de Turismo y Trabajo. Municipalidad. DRE. RENIEC. GORE. PNP</p> <p>PRIVADAS; Empresas de transporte. Agencias Bancarias. Tiendas comerciales y Supermercados.</p>	Según los riesgos priorizados, ¿qué instituciones u organizaciones de las mencionadas pueden beneficiar a la IE? ¿De qué manera?	<p>PÚBLICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - PNP, GORE, y Municipalidad; brindar seguridad y apoyar con la instalación de semáforos. <p>PRIVADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas de transporte; responsabilidad social.



Para elegir los riesgos prioritarios la CPEI debe evaluar cuáles son aquellos que afectan directamente y en mayor medida a la IE o a la comunidad educativa.

4 Diagnóstico situacional de la IE

La CPEI debe integrar la información obtenida acerca de los Resultados de aprendizaje y eficiencia interna de la institución educativa, evaluación del funcionamiento de la IE y vinculación de la IE con su entorno, mediante el llenado del **Cuadro Diagnóstico Situacional**¹². Para lo cual:



1. Se trasladará al Cuadro Diagnóstico Situacional los problemas y causas asociadas identificadas en cada una de las Plantillas de conclusiones acerca de los Resultados de la IE.
2. Luego, se trasladará la Plantilla de conclusiones respecto al Nivel de implementación de los indicadores de funcionamiento de la IE.
3. Se debe revisar el Cuadro obtenido e integrar a los problemas y causas de la Evaluación del Funcionamiento, las conclusiones sobre el Logro de Compromisos de Gestión Escolar y las conclusiones respecto a la vinculación con el entorno, según corresponda.

Finalmente, deberá redactarse el Diagnóstico Situacional, relacionando todo lo encontrado que nos permitirá tener una mirada integral de la IE.

Este paso es **ELEMENTAL** para establecer, de manera adecuada, los objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes.

Se recomienda a la CPEI:

- Programar una reunión de al menos tres horas para realizar el análisis y discusión, en un espacio en el que la reunión no sea interrumpida.
- Tener al alcance las conclusiones de los pasos anteriores.
- Asegurar la asistencia de todos los miembros de la CPEI.
- Analizar exhaustivamente cada proceso de funcionamiento de la IE, identificando los problemas asociados a cada proceso, incluso los categorizados como procesos fortaleza o desarrollo.



Una vez culminado el análisis de los resultados de aprendizaje según la ECE y las actas consolidadas de evaluación integral, así como de los indicadores de eficiencia interna y el funcionamiento de la IE que, como ha sido señalado previamente, forman parte del procedimiento a seguir para la II Etapa de la elaboración del PEI, se elaboró el diagnóstico situacional de la IE 1924 Teodoro Fernández. A continuación se brinda información al respecto:

12. En el ANEXO 7 podrá encontrarse la plantilla correspondiente al Cuadro Diagnóstico Situacional.

CUADRO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Evaluación de Resultados	Problemas identificados	Causas asociadas ¿Por qué se ha originado el problema?
Resultados de ECE	<p>Existe una notoria fluctuación en los niveles de logro de los estudiantes.</p> <p>Mayor porcentaje de estudiantes ubicados por debajo del logro satisfactorio.</p> <p>Existen bajo nivel de logro en la competencia matemática.</p>	<p>1. Cada año cambian los maestros, por lo que no existe una continuidad en la práctica pedagógica.</p> <p>2. No se ha implementado el monitoreo a la práctica pedagógica de manera eficiente.</p> <p>3. No se socializa los resultados del monitoreo a la práctica pedagógica, ni se reflexiona sobre ello.</p> <p>4. La planificación anual no ha previsto la generación de condiciones para atender a la demanda y sus necesidades de aprendizaje.</p>
Resultados de actas consolidadas de evaluación integral	<p>Pocos estudiantes alcanzan el nivel de logro deseado en cuanto a los aprendizajes.</p> <p>Excesiva fluctuación en las calificaciones obtenidas en los distintos grados y áreas muestran fluctuación en los tres últimos años.</p>	<p>5. Falta de articulación en los documentos pedagógicos e instrumentos que brinda el Minedu, la UGEL y la IE.</p> <p>6. Desinterés por parte de los estudiantes hacia las sesiones de aprendizaje, se evidencia que las estrategias utilizadas no son motivadoras.</p> <p>7. Se pierde el tiempo tomando asistencias y tratando de controlar la disciplina durante las sesiones de aprendizaje.</p> <p>8. Existen diferentes criterios para la evaluación de estudiantes, se observa que no todos los docentes dominan la evaluación por competencias.</p>
Resultados de Eficiencia Interna	<p>La IE presenta disminución en su matrícula y desconoce los motivos.</p>	<p>9. No existe un registro de motivos por los que un estudiante se retira de la IE.</p> <p>10. Existencia de factores internos (propuesta pedagógica, falta de vínculo con las familias, poca motivación de estudiantes, situaciones de bullying).</p> <p>11. Existencia de factores externos (zona, otras IE, etc.).</p>

Evaluación del Funcionamiento de la IE	Estatus del proceso	Problemas relacionados	Causas asociadas	
Dirección y liderazgo	Desarrollar planeamiento institucional	Proceso Fortaleza	Escasa vinculación de los convenios y la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.	12. La IE no ha estado trabajando con objetivos claros en la mejora de los aprendizajes.
	Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias	Proceso en Desarrollo		
	Evaluar la gestión escolar	Proceso Fortaleza		
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula	Proceso en Desarrollo	Datos desactualizados en la Ficha Única de Matrícula.	13. Padres, madres y/o apoderados no consideran relevante actualizar la información de sus hijas e hijos y la IE no ha previsto mecanismos adecuados para ello.
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes	Proceso Fortaleza	Debilidad en la planificación y programación de acciones de reforzamiento escolar.	14. Se considera a la planificación como una acción rutinaria.
	Fortalecer el desempeño docente	Proceso en Desarrollo	Limitados espacios de socialización de los resultados de monitoreo pedagógico.	15. La planificación se ve afectada por docentes que piden permisos o licencias constantemente y de manera injustificada.
	Gestionar los aprendizajes	Proceso Insuficiente	Escaso conocimiento de las normas de convivencia escolar.	16. Pese a que se han considerado en la Planificación Anual las reuniones de trabajo colegiado no se cumplen y no asiste la mayoría de docentes.
	Gestionar la convivencia escolar y la participación	Proceso en Desarrollo		17. No existe motivación para participar en las reuniones de trabajo colegiado.
Soporte al funcionamiento de la IE	Administrar los recursos humano	Proceso en Desarrollo	Tardanzas e inasistencias permanentes e injustificadas de algunos docentes y directivos.	21. Falta de control de las asistencias. No se considera que sea importante el uso del tiempo efectivo de acuerdo con la programación establecida.
	Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios	Proceso en Desarrollo	Servicios higiénicos inoperativos.	22. Pocos servicios operativos. No se cuenta con agua todo el día, solo por horas.
	Administrar los bienes, recursos y materiales educativos	Proceso Insuficiente	Textos escolares deteriorados.	23. Los estudiantes no utilizan bien los servicios.
	Administrar recursos económicos	Proceso Insuficiente	Deficiente gestión del sistema de Banco de Libro. Limitados mecanismos de rendición de cuentas económicas.	24. Falta de cuidado del material educativo. 25. No existen mecanismos de rendición de cuentas clara para la comunidad educativa.

Resumen diagnóstico de resultados de la IE, resultados de evaluación del funcionamiento de la IE, y vinculación con su entorno
(Describir de manera integral los principales resultados encontrados en el análisis situacional)

La IE refleja resultados de aprendizaje similares en cuanto a las calificaciones obtenidas en la ECE y los resultados de las Actas Consolidadas de Evaluación Integral, ambos resultados reflejan a la mayoría de estudiantes en el nivel de inicio y en nivel de logro C: acerca de estos en los tres últimos años se observa fluctuación, es decir, no hay control acerca del progreso de las calificaciones de los estudiantes. La fluctuación se da también entre grados y áreas, encontrándose mayor debilidad en el área de ciencias sociales.

En cuanto al logro de compromisos de gestión escolar se reconoce su avance y de las nuevas prácticas de gestión escolar como el Día de Logro, las jornadas de reflexión, la semana de planificación que han contribuido a acercarnos más, encontrar espacios para dialogar acerca de la mejora de los aprendizajes y las condiciones que deben asegurarse para el mejor funcionamiento y resultados de la IE. Respecto de los resultados de evaluación de funcionamiento de la IE, el estatus de los procesos nos refiere un mayor porcentaje en procesos en desarrollo (41.6), seguido por procesos Fortaleza (33.3) y por último un mínimo porcentaje de procesos Insuficientes (25%) a nivel institucional. Sin embargo, al evaluar cada proceso encontramos problemas importantes en todos ellos. Con respecto al primer proceso, se observa que existe falta de planificación centrada en los aprendizajes y por ello, no se planifican espacios, ni estrategias de evaluación de la gestión escolar, ni se articula con los actores externos sobre las necesidades de los estudiantes y la IE. En el segundo proceso, se encuentra que es sumamente necesario el trabajo colegiado bajo diferentes formas que permitirá la reflexión crítica acerca de la planificación y programación curricular, reforzamiento de aprendizajes, calendarización y normas de convivencia escolar. Sobre el proceso de Soporte, se observa deficiencias a nivel concreto (deterioro de la infraestructura y materiales), así como al nivel de las prácticas cotidianas (tardanzas, inasistencias y falta de rendición de cuentas).

Se encuentra, además, que los actores del entorno brindan apoyo a la IE: sin embargo, todos esos apoyos y oportunidades no se relacionan con el crecimiento sostenible de los aprendizajes, de acuerdo con las características de los estudiantes.



¿EN QUÉ CONSISTE ESTA ETAPA?

La identificación hace referencia a las características y particularidades de la IE que la hacen diferente a otras IIEE., y es construida de manera colectiva con los miembros de la comunidad educativa. Es además, la manera en que la IE transmite su identidad, los principios que rigen su accionar y la imagen hacia dónde quiere llegar, es decir, cómo quiere la IE ser percibida e identificada.

Como parte de esta etapa para la elaboración del PEI, se propone tomar en cuenta la siguiente información:



Información general de la IE

Son datos básicos de la identificación de la IE: (i) nombre, (ii) código modular y de local, (iii) nivel (es) educativo (s) y turno en el que atiende, (iv) lengua materna de las y los estudiantes, (v) UGEL y DRE a donde pertenece, (vi) dirección, distrito, provincia y región y (vii) número telefónico, correo electrónico y web institucional.



Principios de la educación

Guían el quehacer cotidiano de la institución educativa. Según la Ley No 28044, Ley general de educación, estos principios son: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental y creatividad e innovación.



Principios de la educación

Considerando el marco obtenido por el sector educación y el análisis situacional institucional, es el horizonte al que la IE deberá dirigirse, la meta a mediano plazo; sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones que se tomen en el presente

¿CÓMO HACER?

Para elaborar la identificación de la IE resulta necesario contar con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. Se sugiere aprovechar la **Jornada de Reflexión** de la IE para realizar las actividades correspondientes. Previamente, se deberá preparar un espacio adecuado y sin interrupciones de preferencia en las instalaciones de la IE así como contar con todos los materiales necesarios y establecer las funciones y/o responsabilidades de los miembros de la CPEI durante la realización de esta reunión.

1 Presentación, revisión y validación del Cuadro Diagnóstico Situacional

La CPEI cuenta ya con el diagnóstico situacional de la IE, sobre la base del trabajo realizado en la etapa anterior. Es necesario ahora presentar a la comunidad educativa estos avances y recoger sus opiniones y sugerencias de mejora en beneficio de la gestión escolar, y asegurando el cumplimiento de la finalidad de la IE. Se sugiere tener en cuenta las siguientes preguntas orientadoras al momento de la socialización:

- ¿El contenido del Cuadro Diagnóstico Situacional refleja la realidad de la IE?
- ¿Existe algún elemento que añadir o eliminar? ¿Por qué?

La CPEI, finalmente, será la encargada de compilar la información para realizar los ajustes correspondientes al Diagnóstico Situacional, de tal manera que refleje la realidad de la IE.

2 Elaboración de la visión compartida

Una vez presentado, revisado y validado el Diagnóstico Situacional deberá elaborarse la visión compartida de la IE. Previamente al inicio de esta actividad, la CPEI debe difundir en la comunidad educativa la importancia y características de

los principios de la educación y la visión del sector Educación tomando en cuenta las siguientes definiciones:

Principios de la educación

La educación peruana tiene al estudiante como centro y agente fundamental del proceso educativo. Por ello se han planteado los siguientes principios que orientan el quehacer de las I.E.E.



Ética

Educación promotora de valores



Equidad

Garantiza iguales oportunidades



Interculturalidad

Valoración y enriquecimiento de la propia cultura



Calidad

Asegura condiciones adecuadas para la educación



Democracia

Ejercicio pleno de la ciudadanía y fortalecimiento del estado de derecho



Inclusividad

Atención de calidad a la población en situación de vulnerabilidad



Conciencia ambiental

Motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno



Creatividad e innovación

Promueven la producción de nuevos conocimientos

Visión del Sector Educación

La institución educativa es la primera y principal instancia descentralizada del sector Educación, por ello se enmarca en la visión propuesta por el Proyecto Educativo Nacional al 2021.

“Todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores y saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país combinando su capital cultural y natural con avances mundiales”.



La visión compartida es una imagen precisa de una organización en el futuro y responde a una aspiración común. La visión propone un reto para la comunidad educativa en un periodo de tiempo determinado; es breve y clara en su formulación (Kallpa, 2012). Al ser una visión compartida, despierta el compromiso de la comunidad educativa en torno a los objetivos planteados motivando el aprendizaje y el trabajo colectivo.

La CPEI dirigirá la formulación de la visión compartida de la IE teniendo en cuenta lo encontrado en el Diagnóstico Situacional y la visión del sector Educación. A partir de ello, mediante la lluvia de ideas u otra técnica similar, los miembros de la comunidad educativa responderán a las siguientes preguntas:

Futuro deseado	Brecha	Futuro factible	Visión compartida
¿Cómo deseamos que sea nuestra IE?	¿Qué tan lejos está nuestra IE de lo que deseamos para ella? ¿Qué tenemos (cuadro Diagnóstico situacional) y qué nos falta por hacer?	¿Qué de lo que deseamos es posible lograr en 3 - 5 años?	

Se recomienda realizar esta actividad durante las reuniones de los distintos miembros de la comunidad educativa: escuela de padres, reuniones, asambleas, etc.

3 Consolidación de información general de la IE

La CPEI deberá consolidar los datos básicos de identificación y contextualización de la IE. Dicha información debe colocarse en el documento de manera ordenada. Se sugiere reunir la siguiente información:



Datos generales
Nombre y/o un número que identifica a la IE
Código modular y de local de la IE
Ubicación e Instancia de gestión descentralizada; departamento, provincia y distrito donde se ubica la IE, así como la DRE y UGEL a la que pertenece
Niveles educativos y turnos en los que atiende
Lengua materna de los estudiantes
Datos de contacto; teléfonos, correos electrónicos institucionales de la IE y web institucional
Otros datos relevantes para la IE; lema, características (unidocente, polidocente multigrado o polidocente completa, jornada escolar completa), entre otros.



4 ETAPA

PROPUESTA DE GESTIÓN BASADA EN LOS APRENDIZAJES

¿EN QUÉ CONSISTE ESTA ETAPA?

Establecer los objetivos estratégicos y formular la Matriz de Planificación que guiará el quehacer de la IE durante los próximos 3 años. La CPEI ya cuenta con el **Diagnóstico Situacional validado** por la comunidad educativa, así también, con la **visión compartida** redactada, es momento de plantear la propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes, que concreta y orienta el funcionamiento de la IE.

¿CÓMO HACER?



1 Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes

Los objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes son los propósitos que orientan la gestión escolar, lo que la institución educativa se propone alcanzar en los siguientes tres años. Deben ser **realistas, desafiantes y congruentes** (CEPAL 2011), orientando la planificación de las actividades en dicho periodo, proyectando en la matriz de planificación a mediano plazo, las metas e indicadores. Estos objetivos, de carácter estratégico, se orientan al logro de la visión compartida en el mediano plazo.

El planteamiento de los objetivos es una tarea encabezada por la CPEI que debe involucrar a la comunidad educativa, de esta manera, se genera compromiso y mayor motivación para realizar las tareas necesarias.

En todo momento, si la CPEI considera invitar a algún otro actor con experiencia relevante para la elaboración del PEI (líder o jefe de la comunidad, apu, sabia o sabio, entre otros), puede hacerlo. De esta manera, se mantiene el carácter participativo del proceso de elaboración del PEI a lo largo de todas sus etapas.



Los objetivos deben ser redactados de manera **clara**, expresados en términos **sencillos y concisos y asociados a aspectos del funcionamiento de la IE**. Se recomienda que expresen acciones concretas y puedan ser medidos cada año, según metas establecidas. Además, de manera prioritaria los objetivos deben referirse a procesos identificados como Procesos Debilidad o Insuficientes, tomando en cuenta tanto las causas, como las alternativas de mejora o transformación.



- › **Contenido:** considera el curso de acción (verbo en infinitivo) a desarrollar y el aspecto o condición de la IE a trabajar para pasar de la situación inicial a la situación deseada. Por ejemplo: Promover una cultura del cuidado de los espacios y materiales de la IE.
- › **Estrategia:** cómo se logrará el producto deseado, incluye las condiciones necesarias. Ejemplo: a través de diversas estrategias (jornadas vivenciales, campañas de limpieza).
- › **Finalidad:** corresponde señalar el propósito que persigue la acción, es decir, el objetivo. Ejemplo: para mejorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

2 Formulación de objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes:

La CPEI traslada los problemas y las causas obtenidas durante el Análisis Situacional a la Plantilla de Formulación de Objetivos¹³, considerando las siguientes indicaciones:

- a. Se define el problema a priorizar, es importante definir **¿cuál es el problema más urgente a solucionar?** y que el problema elegido esté orientado al logro de aprendizajes.
- b. Se determinan las causas asociadas **¿cuál es la causa que más se relaciona?** teniendo en cuenta en lo posible que sea de una temática común a más de un proceso de funcionamiento de la IE.
- c. Se establece el contenido del objetivo **¿qué se va a mejorar/ transformar?** A partir de ello se elegirá el verbo que definirá el curso de acción del contenido.

- d. Luego se determina qué estrategias se utilizarán **¿cómo se realizará el contenido?** Deben considerarse estrategias globales y no específicas, ya que se trata de un objetivo estratégico a implementarse durante 3 años.
- e. Finalmente, se especifica la finalidad **¿para qué vamos a mejorar o transformar el contenido?**

- › La CPEI debe poner especial atención en la revisión de problemas e identificar cuál o cuáles son las causas que trascienden a las responsabilidades de la IE y sobre las que la IE no necesariamente podrá actuar directamente. **Por ejemplo:** se encuentra que los servicios higiénicos de la IE no cuentan con agua, ello, pese a ser una condición limitante, no es responsabilidad directa de la IE, sino más bien de otras instancias gubernamentales y sectoriales por lo que no debería considerarse como parte de los objetivos.
- › Para un PEI a tres años se sugiere tener un **máximo de siete objetivos estratégicos** a ser alcanzados en este lapso de tiempo. Ellos deben responder a los procesos de funcionamiento y a los resultados de aprendizaje y eficiencia interna de la IE.



Siguiendo las indicaciones antes señaladas y tomando en consideración las características de la IE 1924 Teodoro Fernández, se formularon los objetivos de gestión escolar centrados en los aprendizajes a partir de los problemas y causas identificadas en la II Etapa: Análisis situacional, tal como se muestra a continuación:

13. En el ANEXO 8 podrá encontrarse la plantilla de formulación de objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes.

PLANTILLA N° 7

Resultados de la IE	Problemas relacionados	Causas asociadas	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Objetivo	
Resultados ECE		Existe una notoria fluctuación en los niveles de logro de los estudiantes.	1. Cada año cambian los maestros, por lo que no existe una continuidad en la práctica pedagógica.				
		Mayor porcentaje de estudiantes ubicados en el nivel de logro En Proceso.	2. No se ha implementado el monitoreo a la práctica pedagógica de manera eficiente. 3. No se socializa los resultados del monitoreo a la práctica pedagógica, ni se reflexiona sobre ello.				
		Existen bajo nivel de logro en la competencia matemática.	4. La planificación anual no ha previsto la generación de condiciones para atender a la demanda y sus necesidades de aprendizaje.				
Evaluación del funcionamiento de la IE	Problemas relacionados	Causas asociadas	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Objetivo	
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula	Datos desactualizados en la Ficha Única de Matrícula.	1. Padres, madres y/o apoderados no consideran relevante actualizar la información de sus hijas e hijos y la IE no ha previsto mecanismos adecuados para ello.	Programación curricular	Acciones de trabajo colegiado por áreas, niveles y/o ciclos	Desempeño docente y directivo eficiente	Mejorar la programación curricular, mediante la promoción de trabajo colegiado por áreas, niveles y/o ciclos, para lograr un desempeño docente y directivo eficiente
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes	Debilidad en la planificación y programación curricular.	2. Se considera a la planificación como una acción rutinaria.	PCI, PCA, unidades y sesiones de aprendizaje			
	Fortalecer el desempeño docente	Limitados espacios de socialización de los resultados de monitoreo pedagógico.	3. Planificación se ve afectada por docentes que piden permisos o licencias constantemente y de manera injustificada.	Curso de acción asociado (Verbo); Mejorar, fortalecer, promover			
	Gestionar los aprendizajes	Escaso conocimiento de las normas de convivencia escolar.	4. Pese a que se han considerado en la Planificación Anual las reuniones de trabajo colegiado no se cumplen y no asiste la mayoría de docentes.				
			5. No existe motivación para participar en las reuniones de trabajo colegiado.				
	Gestionar la convivencia escolar y la participación		6. No existe una agenda definida para las reuniones de trabajo colegiado. Las reuniones de trabajo colegiado no cuentan con alguien que lidere el proceso de reflexión y crítica.				
		7. Nula sistematización de resultados de monitoreo pedagógico.					
		8. Las normas de convivencia no han sido elaboradas de manera consensuada.					

Para completar este paso, se recomienda verificar la formulación de los objetivos completando la siguiente lista de cotejo¹⁴:

Aspectos a verificar	Objetivo de gestión escolar centrada en los aprendizajes	Sí	No
Bien elaborado: ¿Incluye un curso de acción (verbo en infinitivo) y el objeto a ser medido, el qué?	Mejorar significativamente la programación curricular	X	
Presenta estrategias: ¿Menciona cómo se logrará?	Mediante la promoción de trabajo colegiado por áreas, niveles y/o ciclos,	X	
Orientado a resultados: ¿Está la intención, estado final esperado o logro a ser alcanzado?	Para lograr un desempeño docente y directivo eficiente	X	
Es medible: ¿Su progreso puede ser medido con uno o más indicadores?	- Programación curricular elaborada sobre la base de las necesidades de aprendizaje y articulada al PCI, PCR y CN. - % de profesores que han mejorado la elaboración de su programación curricular. - % de profesores que mejoran su práctica pedagógica mediante la implementación de la programación curricular elaborada en el trabajo colegiado.	X	

3 Matriz de planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes

La matriz de planificación¹⁵ es una herramienta que integra y presenta de manera ordenada los **objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes** formulados, las metas establecidas, las estrategias con las que se implementarán, los indicadores con los que mediremos su cumplimiento.



Metas

Es el enunciado cuantitativo de los logros concretos que se deben obtener para conseguir los resultados que se esperan de los objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes. La meta debe redactarse en pasado, usando términos numéricos y con una dimensión temporal, por ejemplo:

- Dos reuniones de trabajo colegiado desarrolladas por bimestre.
- Tres campañas de limpieza realizadas en la IE durante el año escolar.
- 80% de los docentes de la IE participaron en GIAS de la IE.

14 Adaptado de Secretaría de Educación Pública de Baja California Sur (s/f).

15 En el ANEXO 9 podrá encontrarse la Matriz de planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes.

Indicadores

Los indicadores sirven para observar, medir y verificar los cambios cuantitativos y cualitativos que presenta una meta, deben ser claros, relevantes, viables, medibles y comparables. Los indicadores son un apoyo para la toma de decisiones, son útiles para la afirmación o reorientación de las acciones y/o estrategias realizadas (Fernández, 2005).

Los indicadores se establecen en unidades de medida (número o porcentajes de logro) respecto a la meta y serán los referentes para la planificación anual. Además, debe consignarse su fuente de verificación o evidencias tangibles.

Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes	Metas	Indicadores	Fuente de verificación	Niveles de logro de las metas		
				Año 1	Año 2	Año 3
Desarrollar la programación curricular, mediante acciones de trabajo colegiado por áreas, niveles y/o ciclos, para la mejora del desempeño docente y directivo.	Dos reuniones de trabajo colegiado desarrolladas por bimestre.	- N. de reuniones de trabajo colegiado realizadas.	Informes	6	7	8
		- % de profesores que participan en las reuniones de trabajo colegiado.	Lista de asistencia	45%	70%	100%
	100% de profesores realizaron programaciones curriculares eficiente	- % de profesores que realizan programación curricular.	Fichas de monitoreo			
		- Documentos pedagógicos elaborados de manera eficiente y pertinente.	- Carpetas pedagógicas - Fichas de monitoreo			
75% de profesores mejoraron su desempeño	- N. de profesores monitoreados. - N. de profesores que mejoran su desempeño.	- Reporte de acciones de monitoreo. - Fichas de monitoreo				

4 Taller de presentación y validación de la Propuesta de Gestión Escolar centrada en los Aprendizajes

Si bien la CPEI ya ha elaborado una propuesta de objetivos y matriz de planificación, resulta necesario recoger los aportes de la comunidad educativa respecto a ello. Este paso se puede desarrollar en un taller participativo con todos los actores educativos involucrados, considerando la representatividad de cada uno.

Algunas actividades sugeridas para la organización del taller:

- Establecer fechas exactas y horarios para el/los talleres y realizar la convocatoria a los participantes.
- Preparar un espacio adecuado para realizar el taller sin interrupciones, de preferencia en la IE.
- Establecer las funciones y/o responsabilidades de los miembros de la CPEI durante la realización del taller participativo. Es necesario que se cuente con un moderador (a) que oriente, promueva y dirija el taller participativo.
- Preparar, con anterioridad, todos los materiales necesarios.

Durante el taller, la CPEI conformará grupos de trabajo, según la cantidad de asistentes. Se sugiere asignar a cada grupo un objetivo de gestión escolar centrado en los aprendizajes, para revisar cuidadosamente la articulación **Objetivo Estratégico - Meta - Indicador** - Estrategias y modificar lo que sea necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos.

Posteriormente a la realización del taller, la CPEI sistematiza los acuerdos alcanzados, a fin de contar con una versión final de los objetivos y la matriz de planificación.



5 Redacción y socialización del PEI

Para la redacción del PEI se sugiere utilizar un lenguaje claro y sencillo para que todos en la IE puedan entenderlo y sea de fácil manejo, así como práctico y útil para la gestión escolar y su planeamiento. Por ello, no debe ser un documento extenso. Se propone que el PEI, de acuerdo con la estructura presentada en el **ANEXO 10**, tenga entre 10 y 20 páginas.

De igual modo, cabe mencionar que para su redacción debe contarse con todos los insumos antes señalados debidamente sistematizados, analizados y consensuados con la comunidad educativa. Para facilitar la redacción se propone designar como responsables a dos miembros de la CPEI. Sin embargo, todos los integrantes de la CPEI deberán, de igual manera, involucrarse en el proceso de redacción del PEI como personal de apoyo.

El documento final del PEI es el resultado de un proceso constante de reflexión sobre la mejora del funcionamiento de la IE y brindará orientaciones para la implementación de las actividades en el Plan Anual de Trabajo y demás instrumentos de gestión escolar.

Una vez culminada la elaboración del PEI se recomienda llevar a cabo la presentación del documento final en una reunión y/o asamblea de socialización. Para ello, la CPEI, liderada por el director de la IE:

1. Convoca a los docentes, madres y padres de familia, estudiantes y otros actores de la institución educativa para comunicar los objetivos, alcances y actividades que contempla el PEI.
2. Resalta la importancia de la participación, el compromiso de todos los actores para el logro de los objetivos definidos es fundamental. Debe reconocerse y saludarse la participación de los asistentes del proceso de formulación del PEI, así como la responsabilidad en su implementación para alcanzar los objetivos que se están trazando.

Terminada la socialización, se abre una ronda de comentarios y preguntas. El director y la CPEI se encargan de resolver las dudas de los docentes, madres y padres de familia y estudiantes acerca de los contenidos presentados. De esta manera, se realiza también una retroalimentación por parte de los involucrados. Luego de resueltas las dudas e incluidos en el documento los comentarios que la CPEI considere pertinentes, se dará por concluido el proceso de formulación del documento final del PEI.

Con los insumos recogidos se realizará la redacción final del PEI y se entregará a la dirección de la IE para su aprobación y agradeciendo a la comisión de CPEI que finaliza su trabajo.



ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI



ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI

1 Articulación con el Plan Anual de Trabajo

A través de los capítulos anteriores se han presentado las características y el proceso de formulación del Proyecto Educativo Institucional, el que considera la identificación de la IE, su análisis situacional y la Propuesta de Gestión Escolar centrada en los Aprendizajes. El PEI como instrumento de gestión de la IE, corresponde a la planificación estratégica a mediano plazo.

La planificación estratégica se concreta mediante la planificación anual operativa. En el caso de las instituciones educativas, la Propuesta de Gestión Escolar centrada en los Aprendizajes (matriz de planificación) se articula y desarrolla en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

Es decir, que las metas e indicadores de la Matriz de Planificación, deben traducirse en estrategias y acciones concretas en la planificación anual, de manera que se articule la planificación a mediano y corto plazo.



2 Acciones de monitoreo

El monitoreo es el proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos definidos en el PEI y guiar las decisiones de gestión. El monitoreo se realiza durante todo el período de implementación del PEI.

Se debe registrar información sobre su ejecución para la toma de decisiones

- ▶ Establecer cómo, cuándo y dónde se vienen desarrollando las actividades programadas.
- ▶ Tener en cuenta el cronograma proyectado para cada actividad, la utilización de instrumentos y la consolidación de la información para la evaluación correspondiente.
- ▶ Se sugiere a la CPEI elaborar un cronograma de monitoreo anual centrado en destacar las fechas límite para la realización de cada actividad; es decir, las fechas en las cuales las actividades programadas deben ya haberse realizado en su totalidad.

Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes	Metas	Indicadores	Actividades programadas	Estado de avance de actividades			Responsables	Medios de verificación	Acciones a implementar a partir de la evaluación
				Parcial	Mediano	Total			
Objetivo 1			Actividad 1						
			Actividad 2						
			Actividad 1						
			Actividad 2						
			Actividad 1						
			Actividad 2						
			Actividad 1						
			Actividad 2						

ANEXO 1

PLANTILLAS SOBRE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE
E INDICADORES DE EFICIENCIA INTERNA

PLANTILLA N° 1

CONCLUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE (ECE)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas	Causas ¿Por qué sucede esto?
¿Los resultados de la ECE muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles alcanzados de la competencia de lectura?			
¿Los resultados de la ECE muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles alcanzados de la competencia matemática?			

PLANTILLA N° 2

CONCLUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Actas)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas relacionados	Causas asociadas
¿Los resultados de las actas muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles de logro alcanzados por los estudiantes?			
¿Qué interpretación se obtiene al observar los niveles de logro obtenidos por los estudiantes en las áreas?			

PLANTILLA N.° 3: RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA INTERNA DE LA IE

CONCLUSIONES ACERCA DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA INTERNA DE LA IE			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas relacionados	Causas asociadas
¿La institución educativa ha incrementado, mantenido o disminuido el número de estudiantes matriculados en los últimos tres años, considerando el número de estudiantes retirados y trasladados?			
¿La institución educativa ha aumentado, mantenido o reducido el porcentaje de estudiantes no promovidos (repetencia)?			
¿La institución educativa ha aumentado, mantenido o reducido el porcentaje de estudiantes con extraedad?			

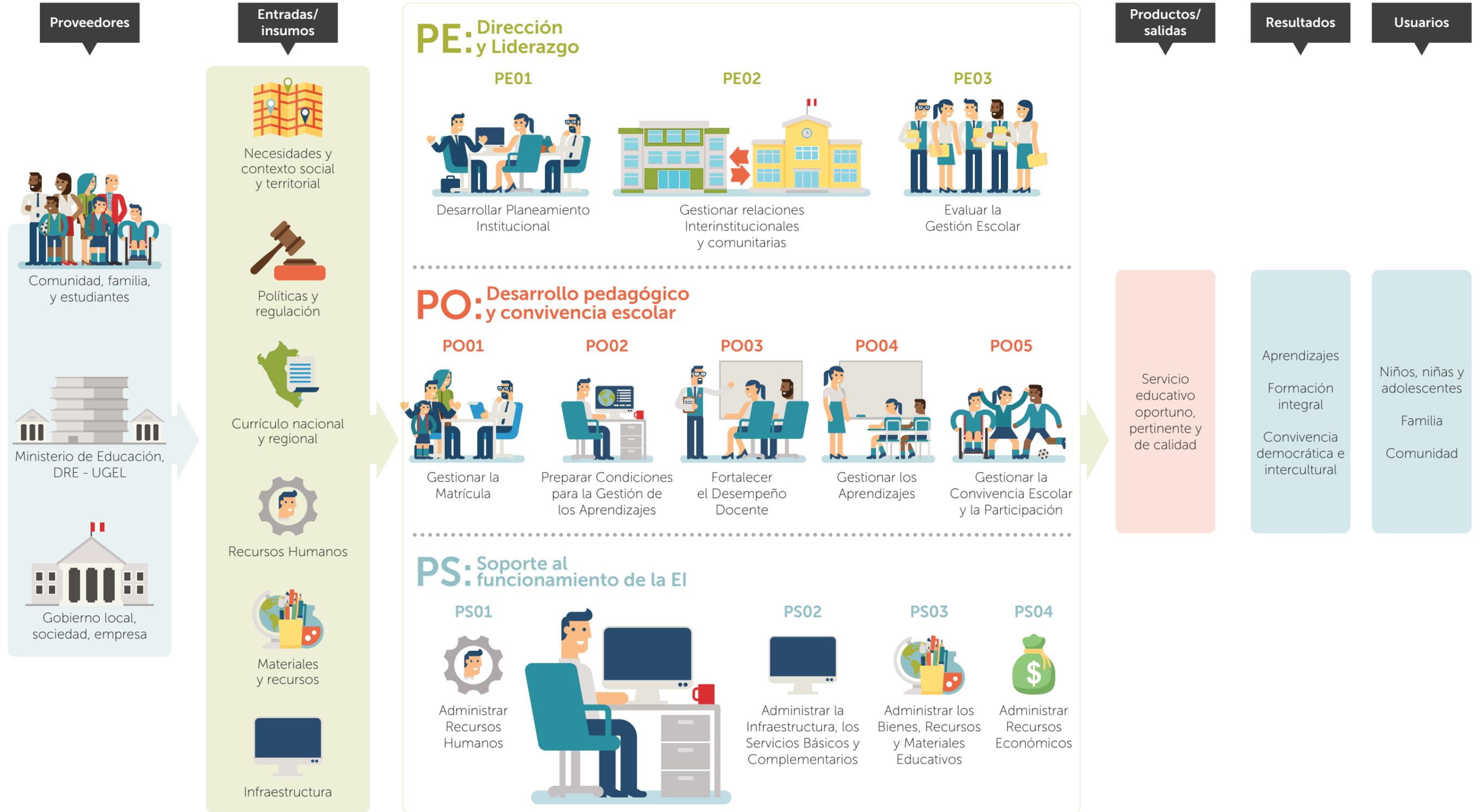
ANEXO 2

PLANTILLA SOBRE LOS LOGROS DE COMPROMISOS
DE GESTIÓN ESCOLAR

PLANTILLA N° 4

LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR			
Preguntas de análisis	Análisis de nivel de progreso	Problemas relacionados	Causas asociadas
¿Qué compromisos alcanzaron las metas propuestas en los dos últimos años?			
¿Qué compromisos no alcanzaron las metas propuestas en los dos últimos años?			

PROCESOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA IE – NIVEL 0



PROCESOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA IE – NIVEL 1

PE: DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

PE01 Desarrollar Planeamiento Institucional

- PE01.1
Formular el PEI
- PE01.2
Formular el PCI
- PE01.3
Formular el PAT
- PE01.4
Establecer el RI



PE02 Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias

- PE02.1
Articular proyectos y programas
- PE02.2
Promover alianzas institucionales
- PE02.3
Desarrollar mecanismos de articulación con la comunidad



PE03 Evaluar la Gestión Escolar

- PE03.1
Monitorear el desarrollo de los procesos de la EI
- PE03.2
Evaluar los procesos de la EI
- PE03.3
Adoptar medidas para la mejora continua
- PE03.4
Rendir cuentas



PO: DESARROLLO PEDAGÓGICO Y DESARROLLO ESCOLAR

PO01 Gestionar la matrícula

- PO01.1
Matricular
- PO01.2
Ratificar la matrícula
- PO01.3
Recibir y otorgar traslados



PO02 Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes

- PO02.1
Realizar la programación curricular
- PO02.2
Programar el tiempo para el aprendizaje
- PO02.3
Disponer espacios para el aprendizaje



PO03 Fortalecer el Desempeño Docente

- PO03.1
Desarrollar trabajo colegiado
- PO03.2
Desarrollar investigación e innovación pedagógica
- PO03.3
Realizar acompañamiento pedagógico



PO04 Gestionar los aprendizajes

- PO04.1
Desarrollar sesiones de aprendizaje
- PO04.2
Reforzar los aprendizajes
- PO04.3
Realizar acompañamiento integral al estudiante
- PO04.4
Evaluar aprendizajes
- PO04.5
Certificar aprendizajes



PO05 Gestionar la Convivencia Escolar y la Participación

- PO05.1
Promover la convivencia escolar
- PO05.2
Prevenir y resolver conflictos
- PO05.3
Promover la participación de la comunidad educativa
- PO05.4
Vincular la IE con la Familia

PS: SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO DE LA IE

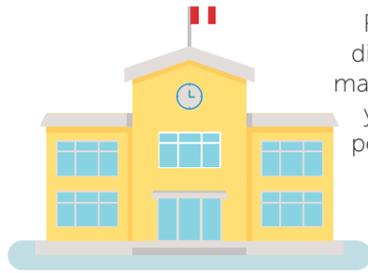
**PS01
Administrar
Recursos Humanos**

- PS01.1**
Organizar la jornada laboral
- PS01.2**
Monitorear el desempeño y rendimiento
- PS01.3**
Fortalecer capacidades
- PS01.4**
Reportar asistencias, licencias y permisos



**PS02
Administrar la infraestructura,
los Servicios Básicos y Complementarios**

- PS02.1**
Realizar la distribución, mantenimiento y limpieza permanente
- PS02.2**
Efectuar la implementación de servicios complementarios
- PS02.3**
Adoptar medidas de seguridad, eco eficiencia y manejo de riesgo



**PS03
Administrar los Bienes, Recursos y Materiales Educativos**

- PS03.1**
Registrar, almacenar y dar de baja
- PS03.2**
Distribuir y preservar



**PS04
Administrar
Recursos Económicos**

- PS04.1**
Programar y ejecutar los gastos



NOMBRE	OBJETIVO
Desarrollar el planeamiento institucional	Orientar la gestión de la IE hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos participativamente, lo que permite la toma de decisiones informadas, la conducción de las actividades con liderazgo pedagógico, así como la rendición de cuentas transparente sobre la calidad del servicio educativo brindado a los estudiantes y la comunidad.
Formular el Proyecto Educativo Institucional – PEI	Establecer los objetivos, metas, líneas de acción, actividades y tareas de la IE, a partir del diagnóstico situacional centrado en el análisis de las necesidades de aprendizaje y características de los estudiantes y el entorno, teniendo en cuenta las políticas educativas del sector.
Formular el Proyecto Curricular de la Institución Educativa – PCI	Establecer el currículo de la IE, mediante la diversificación curricular, que responda a las características y necesidades de aprendizaje de los estudiantes y oriente la realización de la programación curricular, así como la gestión de los aprendizajes en la IE.
Formular el Plan Anual de Trabajo – PAT	Organizar las líneas de acción y actividades a partir de los objetivos estratégicos establecidos en el PEI, que conduzcan la operatividad de los procesos de la institución educativa en el periodo de un año escolar.
Establecer el Reglamento Interno – RI	Regular la organización y funcionamiento de la IE, mediante el establecimiento de responsabilidades, pautas y procedimientos que orientan una comunicación adecuada y la convivencia democrática e intercultural entre los actores de la comunidad educativa.
Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias	Mejorar la calidad del servicio educativo en la IE, mediante el desarrollo de estrategias de articulación de las intervenciones, promoción de alianzas con instituciones privadas y públicas, niveles de gobierno y actores de la comunidad, que permitan la generación de sinergias para el cumplimiento de los objetivos de la IE.
Articular proyectos y programas	Mejorar la implementación de las intervenciones educativas y servicios complementarios en la IE, mediante la organización y ejecución pertinente y oportuna de los servicios que proveen las instituciones públicas y privadas, sectores y organizaciones.
Promover alianzas interinstitucionales	Contribuir al logro de las metas institucionales, mediante la promoción de convenios y alianzas estratégicas con instituciones del entorno, que brinden soporte y respondan a las necesidades de la IE.
Desarrollar mecanismos de articulación con la comunidad	Fortalecer la relación de la IE con la comunidad, mediante el diálogo permanente con sus representantes que generen acciones en común, a favor del desarrollo de los procesos de la IE y la comunidad.
Evaluar la gestión escolar	Proponer mecanismos de mejora continua en la IE, basados en el manejo efectivo de la información, los conocimientos relevantes y los resultados de la evaluación sobre el desarrollo de sus procesos.
Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE.	Verificar el funcionamiento de la IE, mediante el seguimiento al desarrollo de sus procesos, que recoge y sistematiza la información relevante y la supervisión respecto a la ejecución de las actividades planificadas.
Evaluar los procesos de la IE	Valorar los resultados alcanzados por la IE, a partir del monitoreo de sus procesos y mediante la reflexión conjunta de la comunidad educativa, sobre los avances y limitaciones encontradas que permita la toma de decisiones oportunas y eficaces.
Adoptar medidas para la mejora continua	Mejorar el desarrollo de los procesos de la IE, mediante la implementación de mecanismos y estrategias eficaces e innovadoras que permitan alcanzar los objetivos de la IE y garantizar la sostenibilidad en la calidad del servicio educativo.
Rendir cuentas	Fortalecer la transparencia en la gestión y generar alta expectativa y confianza en la comunidad, mediante la socialización periódica de información relevante sobre los logros de aprendizaje, dificultades y resultados de la gestión de la IE, utilizando diferentes estrategias de difusión y el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

NOMBRE	OBJETIVO
Gestionar la matrícula	Reconocer el derecho a la educación, a través de la formalización del ingreso al sistema educativo que consiste en registrar el ingreso de los estudiantes y asegurar su vacante en la IE; ratificar su permanencia y/o traslado de matrícula, garantizando la continuidad y culminación de la trayectoria escolar.
Matricular	Registrar el ingreso y acceso de los estudiantes, por primera y única vez al sistema educativo nacional y a la IE, tomando en cuenta las vacantes disponibles de acuerdo a las especificaciones técnicas y normativas establecidas sobre la cantidad, características y necesidades de los estudiantes.
Ratificar la matrícula	Asegurar la permanencia y promoción del estudiante en la IE, mediante la actualización de datos personales y resultados de evaluación de aprendizajes, según el nivel y ciclo en el que se encuentre.
Recibir y otorgar traslados	Asegurar la continuidad del estudiante en el sistema educativo, mediante su matrícula en una IE distinta a la de origen, lo que permite garantizar la provisión del servicio educativo hasta la culminación de su trayectoria escolar.
Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes	Garantizar condiciones adecuadas para la gestión de los aprendizajes a través de una programación curricular pertinente y oportuna; la distribución de los espacios para el aprendizaje, teniendo en cuenta la cantidad, características y necesidades educativas especiales de los estudiantes y la distribución del tiempo que aseguran el uso efectivo en la gestión de los aprendizajes.
Realizar la programación curricular	Asegurar la calidad de la gestión de los aprendizajes, mediante la organización de competencias, unidades didácticas, sesiones de aprendizaje, estrategias, materiales, recursos y las orientaciones para la evaluación de los aprendizajes, en función de las necesidades y características de los estudiantes, así como del currículo nacional y regional vigentes.
Programar el tiempo para el aprendizaje	Garantizar la efectividad en el uso del tiempo en la IE, mediante la organización oportuna de las actividades programadas en el año escolar, según las fechas de inicio y cierre; el número de horas lectivas establecidas; las jornadas de planificación y reflexión; las jornadas pedagógicas; las actividades de socialización e información de los logros con la participación de los estudiantes y la comunidad educativa y las vacaciones para los estudiantes.
Disponer de espacios para el aprendizaje	Garantizar espacios adecuados y pertinentes de aprendizaje en la IE, mediante la organización y distribución propicia de los ambientes disponibles (aulas, biblioteca, laboratorios, entre otros) que toma en cuenta las características y necesidades educativas de los estudiantes.
Fortalecer el desempeño docente	Mejorar la gestión de los aprendizajes mediante la promoción del trabajo colegiado, actualización e innovación pedagógica y actividades de asesoría, así como el reconocimiento de buenas prácticas pedagógicas que fortalecen el desempeño docente
Desarrollar trabajo colegiado	Generar alternativas y estrategias pedagógicas pertinentes, mediante la promoción de espacios participativos de reflexión y creatividad entre los docentes. El trabajo colegiado se puede desarrollar a través de círculos de trabajo colegiado, virtuales o presenciales, grupos de inter aprendizaje, entre otras formas.
Desarrollar investigación e innovación pedagógica	Afianzar el desempeño docente mediante iniciativas de investigación e innovación pedagógica que generen conocimientos actualizados y estrategias pertinentes y contribuyan a la mejora de la gestión de los aprendizajes.
Realizar el acompañamiento pedagógico	Mejorar el desempeño docente mediante el asesoramiento sobre su práctica pedagógica, teniendo en cuenta los resultados de la información recogida en el monitoreo a la gestión de los aprendizajes.

NOMBRE	OBJETIVO
Gestionar la convivencia escolar y la participación	Fomentar la convivencia escolar basada en la democracia, la participación, la inclusión y la interculturalidad, a través del establecimiento de relaciones justas, solidarias, equitativas y pacíficas entre los integrantes de la comunidad educativa que proyectan acciones para el desarrollo y beneficio de la IE y su comunidad.
Promover la convivencia escolar	Asegurar prácticas de interrelación de los integrantes de la comunidad educativa, mediante, el establecimiento e implementación de normas de convivencia y el Reglamento Interno basadas en el respeto, la colaboración e interacción respetuosa entre los miembros de la comunidad educativa que permita la construcción de un entorno seguro, saludable, acogedor e inclusivo, propicio para el aprendizaje.
Prevenir y resolver conflictos	Asegurar condiciones óptimas de aprendizaje mediante la prevención, atención y contención de conflictos que puedan generar situaciones de riesgo o violencia escolar, entre estudiantes o entre el personal de la IE, a través de estrategias y espacios que brinden soporte emocional y protección a los estudiantes y a la comunidad educativa.
Promover la participación de la comunidad educativa	Involucrar y generar el compromiso de los actores hacia el logro de los objetivos de la IE, a través de la creación de espacios (jornadas pedagógicas, Día del Logro, asambleas) y mecanismos de participación (Municipio Escolar, CONEI, Comités de aula, comités de temas específicos u otros) que integran democrática e interculturalmente a la comunidad educativa.
Vincular la IE con la familia	Apoyar a los estudiantes en logro de sus aprendizajes, mediante el compromiso de las familias y la escuela, estableciendo la comunicación directa, creando espacios de inter-aprendizaje y brindando atención familiar, de manera que ambos actores asuman responsabilidades de acuerdo al rol que les corresponde.
Gestionar los aprendizajes	Garantizar que los estudiantes logren aprendizajes esperados y el desarrollo de sus potencialidades a través de la implementación de la planificación curricular y la ejecución de las sesiones de aprendizaje. En este proceso, el buen desempeño del docente asegura una adecuada relación con los estudiantes, el uso pertinente de los recursos educativos y del tiempo.
Desarrollar sesiones de aprendizaje	Lograr aprendizajes en los estudiantes mediante el buen desempeño docente que crea un clima propicio para el aprendizaje, conduce la secuencia didáctica, utiliza estrategias pedagógicas, recursos y materiales pertinentes a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo que promueve la motivación por aprender, considera los saberes previos y fomenta la indagación reflexiva, crítica y creativa.
Reforzar los aprendizajes	Alcanzar los aprendizajes esperados atendiendo a necesidades específicas de aprendizaje de los estudiantes, a través de sesiones diferenciadas y con estrategias innovadoras de refuerzo que buscan fortalecer y desarrollar las competencias previstas.
Realizar acompañamiento integral al estudiante	Contribuir a la formación integral de los estudiantes, mediante acompañamiento permanente y la atención individual o grupal de los estudiantes y la comunicación directa con las familias o apoderados, que permita afianzar sus capacidades, motivar y prevenir situaciones que puedan afectar a sus aprendizajes, así como, su desarrollo personal y social.
Evaluar aprendizajes	Mejorar los aprendizajes a través de la revisión, observación, reflexión y análisis sistemático, permanente y formativo de los avances de aprendizaje, utilizando métodos y técnicas pertinentes a las particularidades de los estudiantes y su contexto.
Certificar aprendizajes	Acreditar la trayectoria educativa del estudiante y validar los logros de sus aprendizajes, de manera oportuna, a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones de aprendizaje. La libreta de notas brinda información al estudiante y al padre, madre de familia o apoderado sobre los avances durante el año académico y los certificados de estudio, demuestra los resultados de aprendizaje obtenidos en su trayectoria escolar.

NOMBRE	OBJETIVO
Administrar los Recursos Humanos	Brindar un servicio educativo de calidad mediante la organización de la jornada laboral; el monitoreo al desempeño y el fortalecimiento de capacidades que garantiza la disposición, el buen desempeño y el cumplimiento de las labores, en el marco de las normas sectoriales y nacionales.
Organizar la jornada laboral	Garantizar la provisión del servicio educativo mediante la distribución y asignación del horario de trabajo al personal de la IE, teniendo en cuenta la calendarización y las horas pedagógicas señaladas en el Plan de Estudios de la IE.
Monitorear el desempeño y rendimiento	Generar un impacto positivo sobre la calidad del servicio educativo y los aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación continua de estrategias de fortalecimiento de capacidades y de reconocimiento a la práctica profesional del personal de la IE que propicie su desarrollo profesional y la mejora en su desempeño.
Fortalecer capacidades	Generar un impacto positivo sobre la calidad del servicio educativo y los aprendizajes de los estudiantes a través de la implementación continua de estrategias de fortalecimiento de capacidades y de reconocimiento a la práctica profesional del personal de la IE que propicie su desarrollo profesional y la mejora en su desempeño.
Reportar asistencia, licencias y permisos	Garantizar la provisión de personal en la IE y el cumplimiento de la jornada laboral mediante el control y reporte de la asistencia, permisos y licencias otorgados sin o con goce de haberes, así como, otras situaciones administrativas del personal para contar con información actualizada sobre la disponibilidad del personal en función al cumplimiento de las actividades programadas
Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios	Brindar espacios adecuados y en buen estado que contribuyan a lograr aprendizajes y al bienestar de la comunidad educativa mediante el mantenimiento, limpieza permanente, la implementación de servicios complementarios, las medidas de seguridad y manejo de riesgos.
Realizar el mantenimiento y limpieza permanente	Garantizar que la IE se encuentre en condiciones saludables y en buen estado mediante el cumplimiento del protocolo de uso; la limpieza permanente y organizada (establecimiento de horarios y distribución de espacios) y la reparación de daños y averías.
Efectuar la implementación de servicios complementarios	Garantizar que los estudiantes y la comunidad educativa reciban oportunamente los servicios complementarios entregados desde el sector y otras entidades públicas y privadas, mediante la organización de la IE para el cumplimiento del protocolo de entrega de cada servicio.
Adoptar medidas de seguridad, eco eficiencia y manejo de riesgo.	Asegurar el bienestar de la comunidad educativa, especialmente, de los estudiantes, mediante la formulación de acciones de eco eficiencia, prevención de riesgo y la organización del personal en equipos responsables del cuidado de la infraestructura y servicios básicos.
Administrar los bienes, recursos y materiales educativos	Asegurar que los estudiantes así como el personal de la IE dispongan y hagan uso responsable y adecuado de los bienes, recursos y materiales educativos a través del registro actualizado, la asignación equitativa que considera las necesidades y funciones de cada actor y la aplicación de protocolos para el cuidado.
Registrar, almacenar y dar de baja	Optimizar el uso de los bienes, recursos y materiales educativos, adquiridos directamente y/o provistos por el Estado, mediante el registro y conocimiento del estado y cantidad, así como el reporte de aquellos en desuso.
Distribuir y preservar	Generar condiciones idóneas y pertinentes para el aprendizaje de los estudiantes y el desempeño del personal, a través de la asignación equitativa de bienes, recursos y materiales educativos, y la aplicación de protocolos para el cuidado de los bienes, recursos y materiales educativos.
Administrar los Recursos Económicos	Asegurar una gestión eficiente, oportuna y transparente, alineada al planeamiento institucional y a las necesidades de los estudiantes, mediante la programación, el control de ingresos y egresos y el uso óptimo de los recursos económicos que genera y recibe la IE.
Programar y ejecutar los gastos	Contribuir a la mejora de la calidad del servicio mediante la programación detallada del presupuesto que garantiza el uso transparente y oportuno de los recursos económicos de la IE, en coherencia con los objetivos institucionales y las normas del sector.

ANEXO 4

PROCESOS	PREGUNTAS	RPTA. ESTUDIANTES	RPTA. PP.FF.
Desarrollar planeamiento institucional	¿Conocen si la IE cuenta con el documento "Proyecto Educativo Institucional" (PEI)? Si la respuesta es afirmativa ¿han participado en su elaboración? ¿Saben cuál es su contenido?		
	¿Conocen si la IE cuenta con el documento "Plan Anual de Trabajo" (PAT)? Si la respuesta es afirmativa ¿han participado en su elaboración? ¿Saben cuál es su contenido?		
	¿Conocen si la IE cuenta con el documento "Reglamento Interno" (RI)? ¿Saben cuál es su contenido?		
Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias	¿Conocen si la IE recibe o ha recibido apoyo de alguna organización estatal y/o privada? ¿De qué organizaciones recibe o ha recibido apoyo? ¿Qué tipo de apoyo se recibe o se ha recibido?		
Evaluar la gestión escolar	¿La IE organiza reuniones y/o asambleas generales? ¿Han participado alguna vez? ¿Qué temas se tratan en estas?		
	¿La IE organiza el Día del Logro? ¿Han participado alguna vez? ¿En qué consiste el Día del Logro?		
Gestionar la matrícula	¿Cómo se lleva a cabo la matrícula en la IE? ¿Han tenido dificultades? ¿Cuáles?		
Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes	¿La IE realiza actividades vinculadas a fechas cívicas durante el año escolar? ¿Cuáles? ¿Qué otras actividades organiza la IE?		
	¿Los docentes cumplen con sus horarios de clase? En caso de que no cumplan con sus horarios, ¿a qué se debe? ¿Las clases son recuperadas?		
	¿Al inicio del año escolar las y los estudiantes tienen sus aulas designadas para las clases?		
Fortalecer el desempeño docente	¿La IE cuenta con áreas libres para la recreación y/o juego de las y los estudiantes?		
	¿Conocen si en la IE el director (a) realiza acciones de supervisión, monitoreo y/o acompañamiento a los docentes para fortalecer sus capacidades o mejorar su desempeño?		
Gestionar los aprendizajes	¿Conocen si entre los docentes de la IE se reúnen para fortalecer sus capacidades o mejorar su desempeño?		
	¿La IE brinda clases de reforzamiento escolar para las y los estudiantes? ¿Quiénes asisten a las clases de reforzamiento escolar? ¿Con qué frecuencia las y los estudiantes asisten a las clases de reforzamiento escolar?		
	¿La IE brinda sesiones de tutoría o acompañamiento a las y los estudiantes? ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo?		

PROCESOS	PREGUNTAS	RPTA. ESTUDIANTES	RPTA. PP.FF.
	¿Conocen lo que deben aprender las y los estudiantes?		
	¿Los docentes brindan información a las madres y padres de familia sobre el aprendizaje de las y los estudiantes? ¿De qué manera? ¿Con qué frecuencia brindan información?		
	¿Cómo es la relación entre las y los estudiantes con sus docentes?		
	¿La IE entrega oportunamente las boletas informativas (libretas) de las y los estudiantes? ¿En qué momento del año se entregan las boletas informativas?		
Gestionar la convivencia escolar y la participación	¿La IE cuenta con normas y/o acuerdos de convivencia? ¿Son conocidas por todos? ¿Cómo se difunden las normas y/o acuerdos de convivencia?		
	¿Conocen qué acciones toma la IE en casos de violencia escolar?		
	¿La IE cuenta con organizaciones estudiantiles? ¿Cuáles?		
Administrar recursos humanos	¿El personal de la IE cumple con su jornada laboral? (docentes, personal administrativo, directivos)		
	¿Conocen si el personal administrativo y/o de servicio de la IE recibe capacitaciones para mejorar el trabajo que realizan? ¿Quiénes realizan las capacitaciones?		
	¿Conocen si el director y los docentes de la IE reciben capacitaciones para fortalecer sus capacidades o mejorar su desempeño? ¿Quiénes realizan las capacitaciones?		
Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios	¿Conocen si la IE cuenta con medidas de seguridad?		
	¿Conocen si la IE realiza acciones de prevención de riesgos?		
	¿Conocen si en la IE se ofrecen servicios complementarios (alimentación, salud, etc.)? ¿Estos servicios se brindan de manera oportuna y adecuada?		
	¿Cómo se realiza la limpieza de la IE? ¿Se realiza mantenimiento? ¿En qué estado se encuentran los servicios básicos y la infraestructura de la IE?		
Administrar los bienes, recursos y materiales educativos	¿El mobiliario de la IE es suficiente y adecuado para los estudiantes? ¿En qué condiciones se encuentra el mobiliario? (carpetas, sillas, mesas, etc.) ¿Los libros y cuadernos de trabajos son suficientes y adecuados para los estudiantes?		
Administrar recursos económicos	¿La IE informa sobre el uso de los recursos económicos utilizados durante el año escolar? ¿A quiénes informa? ¿Con qué frecuencia?		

ANEXO 5

PLANTILLA SOBRE EL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS DE LA IE

PLANTILLA N° 5

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO DE LA IE			
Procesos de la IE	Estatus del proceso	Problemas relacionados al proceso	Causas asociadas
Dirección y liderazgo	Desarrollar planeamiento institucional		
	Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias		
	Evaluar la gestión escolar		
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula		
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes		
	Fortalecer el desempeño docente		
	Gestionar los aprendizajes		
	Gestionar la convivencia escolar y la participación		
Soporte al funcionamiento de la IE	Administrar los recursos humanos		
	Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios		
	Administrar los bienes, recursos y materiales educativos		
	Administrar recursos económicos		

ANEXO 6

PLANTILLA SOBRE LA VINCULACIÓN DE LA IE CON SU ENTORNO

PLANTILLA N° 6

VINCULACIÓN DE LA IE CON EL ENTORNO			
Factores del entorno relacionados a la IE		Estrategias a la IE relacionadas al entorno	
Riesgos	¿Cuáles creen que son los principales problemas que afectan a la comunidad/localidad donde se ubica la IE?		¿Cómo los mitigamos?
	Riesgos priorizados que afectan a la IE		
Potencialidades	¿Cuáles son las principales fortalezas de la comunidad/localidad donde se ubica la IE?		¿Cómo las aprovechamos?
Actores del entorno	¿Qué instituciones u organizaciones públicas y/o privadas trabajan en la comunidad/localidad donde se ubica la IE?		Según los riesgos priorizados, ¿qué instituciones u organizaciones de las mencionadas pueden beneficiar a la IE? ¿De qué manera?

ANEXO 7

PLANTILLAS SOBRE EL CUADRO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

PLANTILLAS SOBRE EL CUADRO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL				
Estatus del proceso	Problemas relacionados al proceso	Causas asociadas		
Dirección y liderazgo				
Resultados de actas consolidadas de evaluación integral				
Resultados de Eficiencia Interna				
Evaluación del Funcionamiento de la IE		Estatus del proceso	Problemas relacionados	Causas asociadas
Dirección y liderazgo	Desarrollar planeamiento institucional			
	Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias			
	Evaluar la gestión escolar			
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula			
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes			
	Fortalecer el desempeño docente			
	Gestionar los aprendizajes			
	Gestionar la convivencia escolar y la participación			
Soporte al funcionamiento de la IE	Administrar los recursos humanos			
	Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios			
	Administrar los bienes, recursos y materiales educativos			
	Administrar recursos económicos			
Resumen diagnóstico de resultados de la IE, resultados de evaluación del funcionamiento de la IE, y vinculación con su entorno (Describir de manera integral los principales resultados encontrados en el análisis situacional)				

ANEXO 8

PLANTILLA PARA LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN ESCOLAR

PLANTILLA N° 7

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS INDICADORES DE FUNCIONAMIENTO DE LA IE						
Resultados de la IE	Problemas relacionados	Causas asociadas	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Objetivo
Resultados ECE						
Evaluación del funcionamiento de la IE	Problemas relacionados	Causas asociadas	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Objetivo
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula					
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes					
	Fortalecer el desempeño docente					
	Gestionar los aprendizajes					
	Gestionar la convivencia escolar y la participación					

ANEXO 9

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes	MATRIZ DE PLANIFICACIÓN					
	Metas	Indicadores	Fuente de verificación	Niveles de logro de las metas		
				Año 1	Año 2	Año 3

ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

	Pág.
I. IDENTIFICACIÓN	
Información de la IE	5
Visión compartida	6
Principios de la Educación	7
II. ANÁLISIS SITUACIONAL	
Resultados aprendizaje e indicadores de eficiencia interna	8
Funcionamiento de la IE	9
Vinculación con el entorno de la IE	10
Cuadro Diagnóstico situacional	11
III. PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES	
Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes	12
Matriz de planificación a mediano plazo	13
IV. ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI	
Monitoreo del PEI	14
V. ANEXOS	
Actas de reunión, evidencias del proceso de formulación, entre otros	16

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fernández M. Andrés (2005). "Propuesta de indicadores del proceso de enseñanza /aprendizaje en la formulación profesional en un contexto de gestión de la calidad total". En:RELIEVE – Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. Vol. 11, No. 1, junio de2005, pp. 63 – 82. Disponible en: http://www.uv.es/RELIEVE/v11n1/RELIEVEv11n1_4.htm.

Kallpa (2012). Hacia la construcción de comunidades saludables [Material de curso a distancia]. Manuscrito inédito. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

Ley N.º 28044, Ley General de Educación, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 17 de julio de 2003.

Ley N.º29944, Ley de Reforma Magisterial, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 25 de noviembre de 2012.

Ministerio de Educación (2008). Orientaciones para la Elaboración del Proyecto Escuela para Unidades Educativas de Nivel Medio de Educación Común, Artística, Técnica y Adultos. Buenos Aires: Minedu.

Ministerio de Educación (2010). Guía para orientar la intervención de los servicios de apoyo y asesoramiento para la atención de las necesidades educativas especiales. Lima: SAANEE. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/05-bibliografia-para-ebe/7-guia-para-orientar-la-intervencion-de-los-saane.pdf>

Ministerio de Educación (2013). Guía metodológica para la formulación de la planificación de mediano plazo. Planificación y programación multianual. Lima: Minedu.

Ministerio de Educación (2013). Guía metodológica para la construcción participativa del proyecto educativo institucional. Quito: Mineduc.

Ministerio de Educación, División de Educación General (2015). Hablemos de educación, hablemos de PEI. Santiago de Chile: Mineduc.

Reglamento de la Ley N.º 28044, Ley General de Educación, Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 7 de julio de 2012.

Secretaría de Educación Pública de Baja California Sur (s/f), Proyecto Estratégico de Transformación Escolar. Recuperado de: www.programassociales.org.mx/sustentos/BajaCaliforniaSur741/.../Manual_PETE.pdf

Unesco (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Lima: Unesco. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>