

# GUÍA

## PARA LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO DE LA IE

### PEI-PAT



PERÚ

Ministerio  
de Educación



*Trabajando para  
todos los peruanos*

## MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Calle Del Comercio 193 - San Borja  
Lima 41, Perú  
Teléfono 615-5800  
[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

### Idel Vexler

Ministro de Educación

### Henry Anthony Paul Harman Guerra

Viceministro de Gestión Institucional

### Silvia Roxana Ampuero Montes

Directora General de Calidad  
de la Gestión Escolar

### Wilder León Quintano

Director de Gestión Escolar

### Elaboración de Contenidos

Carlos Enrique Lévano Sarmiento

Brígida Dionicia Peraza Cornejo

Elías Gomero Camones

Evelyn Mabel Huarcaya Espino

Gonzalo Cobo Gonzales

Jilbert Rivera Miranda

Liz Jovita Paucarcaja Valverde

Reynaldo Vargas Quispe

Rosa Ronceros Ríos

### Ministerio de Educación

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación para fines educativos u otros fines no comerciales, siempre que se cite literalmente sin modificaciones la fuente y la fecha.

CON  
TENI  
DO

## PRESENTACIÓN 6

## LA GUÍA 8

### 1 PLANIFICACIÓN ESCOLAR: PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR 10

- 1.1 Conceptos claves 12
- 1.2 Gestión por procesos 13
- 1.3 Gestión por procesos en la IE 15
- 1.4 Mapa de procesos de la IE 21
- 1.5 Compromisos de Gestión Escolar 22
- 1.6 Relación entre los procesos de la IE y los CGE

### 2 FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PEI Y PAT 24

- 2.1 Vinculación entre PEI y PAT 26
- 2.2 El PEI 26
  - Estructura del PEI 28
  - Pasos para la formulación del PEI 30
- 2.3 El PAT 58
  - Estructura del PAT 59
  - Formulación del PAT 60
- Implementación del PEI y del PAT 61

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 66



## AGRADECIMIENTO

A los 98 directivos de la Red de Consulta de Directores Líderes reconocidos por sus buenas prácticas a nivel nacional quienes elaboraron sus planes de mejora, a partir de los cuales 29 directivos formularon la primera versión del Proyecto Educativo Institucional con acompañamiento de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar el año 2015, a los 600 directivos de las regiones de Madre de Dios, Cusco, Ucayali, Puno, Amazonas, Callao, Cajamarca, Lima Metropolitana, San Martín, Loreto y Lima Provincias, así también a los 300 especialistas de UGEL y DRE de todas las regiones del país que participaron en la construcción y validación de los Procesos de la IE y Proyecto Educativo Institucional en agosto del 2016, a los 35 directores de II. EE. de la UGEL 02 de Lima Metropolitana y a los 35 especialistas de gestión institucional y gestión pedagógica de la UGEL Mariscal Nieto y General Sánchez Cerro y especialistas de la Gerencia de Desarrollo Social que participaron en el Taller de construcción del PEI en febrero del año 2016.

Merecen especial reconocimiento los directores, plana docente, administrativo y de servicio de las siguientes instituciones educativas: Lima Metropolitana, UGEL 01, 03 y 06 (129 docentes y 13 directivos [07-09 de marzo de 2016]), IE N.º 7059 José Antonio Encinas Franco - San Juan de Miraflores, IE N.º 1038 María Parado de Bellido, Lince, IE. Jesús Sacramentado - Cieneguilla. Ica, UGEL Ica (89 docentes y 14 directivos [09-12 de mayo de 2016]), IE San Luis Gonzaga-Ica, IE N.º 22770 San Antonio de Coprodela, Subtanjalla, IE N.º 22526 Medardo Aparcana Hernández, Ocucaje.

# PRE SENTA CIÓN

**Estimado director(a):**

El Ministerio de Educación a través de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar, valora y reconoce la gestión que viene realizando en la institución educativa a su cargo. La educación es una condición esencial para el desarrollo integral de las personas y para el desarrollo sostenible de nuestro país. La institución educativa es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo, y de su buen funcionamiento depende que los estudiantes peruanos accedan a una educación de calidad.

En ese sentido, el desempeño de los docentes y directivos está vinculado estrechamente a la calidad de los procesos educativos que se desarrollan en la IE. Así, se reconoce a los docentes como el factor escolar que más influye en los aprendizajes, y que se complementa con la influencia que ejercen los directivos, a través de su liderazgo pedagógico orientando la gestión escolar, diseñando, ejecutando y evaluando los procesos de planificación, organización, implementación, monitoreo y evaluación, para garantizar la prestación adecuada del servicio educativo. Así, tanto la dirección y el equipo docente, aseguran el logro de los aprendizajes.

Cabe destacar que la influencia de las acciones de dirección, resaltan particularmente en aquellas II. EE. que funcionan en contextos adversos, en las que los directivos líderes muestran y transmiten una confianza inquebrantable en sus estudiantes, los reconocen como sujetos de derecho y el recurso más valioso de la sociedad con el potencial necesario para lograr los aprendizajes esperados y desarrollarse como ciudadanos productivos, creativos, críticos y solidarios.

Los directivos líderes invierten todos los recursos disponibles y realizan todas las gestiones posibles para asegurar las condiciones necesarias para lograr que los estudiantes desarrollen ese potencial en las II. EE. Acciones como promover y participar en el desarrollo de los docentes, planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo, establecer metas y expectativas, gestionar estratégicamente los recursos y asegurar un ambiente ordenado. Estas acciones se enmarcan en instrumentos de gestión escolar que orientan el funcionamiento de la IE a corto y mediano plazo.

El Minedu reconoce y valora el rol decisivo que juegan los directivos en el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Por ello, en su rol rector y en reconocimiento de la autonomía de la IE y como parte de la política de modernización y fortalecimiento ha elaborado herramientas para desarrollar el planeamiento institucional. De forma específica, la presente guía que brinda orientaciones para la elaboración e implementación articulada del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT) de las II. EE.

**SIGLAS**

<b>Minedu</b>	Ministerio de Educación
<b>DRE/GRE</b>	Dirección Regional de Educación/Gerencia Regional de Educación
<b>UGEL</b>	Unidad de Gestión Educativa Local
<b>IE / II. EE.</b>	Institución Educativa / Instituciones Educativas
<b>RER</b>	Redes Educativas Rurales
<b>CONEI</b>	Consejo Educativo Institucional
<b>APAFA</b>	Asociación de Padres de Familia
<b>CPEI</b>	Comisión de Elaboración del Proyecto Educativo Institucional
<b>PEI</b>	Proyecto Educativo Institucional
<b>PAT</b>	Plan Anual de Trabajo
<b>PCI</b>	Proyecto Curricular de la Institución Educativa
<b>RI</b>	Reglamento Interno
<b>CGE</b>	Compromisos de Gestión Escolar
<b>ECE</b>	Evaluación Censal de Estudiantes

LA

GUÍA

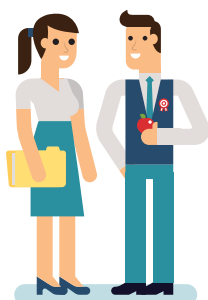
La guía es un recurso para la formulación de dos instrumentos de Gestión Escolar en todas las II. EE. de educación básica del país: El Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo. Brinda procedimientos y herramientas que facilitan la elaboración participativa y articulada de ambos instrumentos de gestión, así como orientaciones para su implementación. Dichas orientaciones pueden ser adaptadas por las II.EE. de acuerdo a sus propias particularidades, trayectoria, el perfil construido en los años que llevan funcionando y principalmente, a sus características y potencial de la comunidad en la cual trabajan.

Está dirigida a los directivos y a la comunidad educativa en general y promueve la participación de los diversos actores de la IE en la construcción de los referidos instrumentos de gestión.



#### DIRECTIVO

Encargado de conducir la elaboración, ejecución y evaluación del PEI y el PAT. El director emite la resolución directoral correspondiente.



#### DOCENTES

Participan y contribuyen en la formulación, ejecución y seguimiento al PEI y el PAT.



#### PADRES DE FAMILIA

Participan y colaboran en la formulación y desarrollo del PEI y el PAT.



#### ESTUDIANTES

Se organizan y participan responsablemente en la construcción de los instrumentos de gestión con sus opiniones y aspiraciones sobre la educación que reciben.



#### PERSONAL ADMINISTRATIVO

Participan en la formulación y ejecución del PEI y el PAT.

La guía está organizada en dos partes:

- En la primera, se desarrollan definiciones conceptuales acerca de planificación escolar.
- En la segunda parte, se brindan orientaciones generales para la formulación e implementación del PEI y del PAT.

También cuenta con anexos que contienen herramientas que sirven de apoyo en la elaboración del PEI y el PAT, las mismas que se encuentran a disposición en forma digital en el portal del Minedu.





# PLANIFICACIÓN ESCOLAR

PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
Y COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR



## 1.1 CONCEPTOS CLAVES

### Planificación en la IE



- Es una oportunidad de reflexión y compromiso que permite un vínculo más estrecho entre la IE y la comunidad educativa.
- Requiere del esfuerzo de los integrantes de la comunidad educativa para la mejora de su organización, funcionamiento y prácticas.
- Implica la programación y orientación de las acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados para la mejora de los aprendizajes y de la formación integral de los estudiantes.
- Se concreta en los instrumentos de gestión escolar.

### Liderazgo pedagógico\*



- Es un modelo de liderazgo pensado para organizaciones educativas, que se caracteriza por enfocar el rol del directivo como líder que influye, inspira y moviliza acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico.
- Es de vital importancia que el directivo de IE pueda establecer contactos con la comunidad educativa y local. El líder pedagógico provee una dirección a la comunidad escolar y orienta los recursos de la IE para lograr aprendizajes de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes.

\*RSG N.º 304-2014-MINEDU

## 1.2 GESTIÓN POR PROCESOS

El documento emitido por la Secretaría General de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM): Metodología para la Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública en el Marco del D.S. N° 004-2013-PCM, Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, plantea la implantación de la gestión para resultados en la administración pública y establece como el tercer pilar central a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional. Asimismo considera que la gestión pública moderna es una gestión orientada a resultados entendiendo por ésta a una gestión en la que los funcionarios públicos se preocupan por entender las necesidades de los ciudadanos

y organizan tanto los procesos operativos o misionales como los de apoyo o soporte con el fin de transformar los insumos en bienes y servicios que arrojen como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos, garantizando sus derechos y al menor costo posible.

En este sentido podemos definir la gestión por procesos como una forma de organización de una institución donde se da relevancia a la atención y satisfacción al usuario, mediante una forma diferente de enfocar el trabajo, distinta a la organización funcional, para lo cual se identifican, seleccionan, describen y documentan los procesos, entrando a una dinámica permanente de mejora para obtener mayor eficiencia y eficacia.

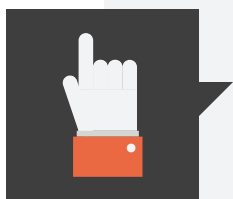
## 1.3 GESTIÓN POR PROCESOS EN LA IE

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). La IE desarrolla una gestión por procesos cuando identifica y organiza sus actividades y prácticas para alcanzar sus objetivos y lograr los aprendizajes de los estudiantes.

La gestión por procesos en la IE se relaciona directamente con la mejora de su funcionamiento, como parte de la "cadena de valor" del sistema educativo. De igual manera, asegura la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr resultados que beneficien a la comunidad educativa.

Gestionar por procesos supone revisar constantemente el trabajo realizado en toda la IE, lo que permitirá resolver problemas de manera pertinente, estableciendo responsabilidades que involucran a la comunidad educativa con el fin de trabajar de manera articulada y participativa.

De acuerdo al enfoque por procesos se trabaja con tres tipos de procesos: estratégicos, operativos o misionales y de apoyo o soporte, los mismos que en el contexto de las IIEE. se denominan: Dirección y Liderazgo (estratégicos), Desarrollo y Convivencia Escolar (operativos o misionales) y de Soporte al funcionamiento de la IE (apoyo o soporte). Estos procesos se grafican en el Mapa de Procesos.



En ese sentido, la gestión por procesos en la IE se aleja de una dinámica por funciones, y se identifica con una organización integrada y dinámica que se distingue por su desempeño al brindar un servicio educativo de calidad.

# NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CIUDADANO (DESTINATARIO DE LOS BIENES Y SERVICIOS) SATISFECHAS

## TIPOS DE PROCESOS

### PROCESOS ESTRATÉGICOS / DIRECCIÓN Y LIDERAZGO

- Constituido por aquellos procesos que definen y despliegan estrategias y objetivos de la IE.
- Da direccionalidad a la IE, mediante el ordenamiento de las actividades y la generación de los insumos determinantes para la entrega adecuada del servicio educativo garantizando su calidad.
- Son insumos críticos para la gestión de los procesos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y Soporte al funcionamiento de la IE.

### PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES / DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR

- Está constituido por aquellos procesos que generan un impacto sobre la satisfacción de los estudiantes, las familias y la comunidad.
- Facilita la operatividad a la organización de la IE, evidenciando las condiciones y secuencia de actividades pedagógicas y de aprendizaje.
- Genera las condiciones para la construcción de un entorno escolar seguro, acogedor y colaborativo que promueve la participación democrática de los actores educativos.

### PROCESOS OPERATIVOS O MISIONALES / DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR

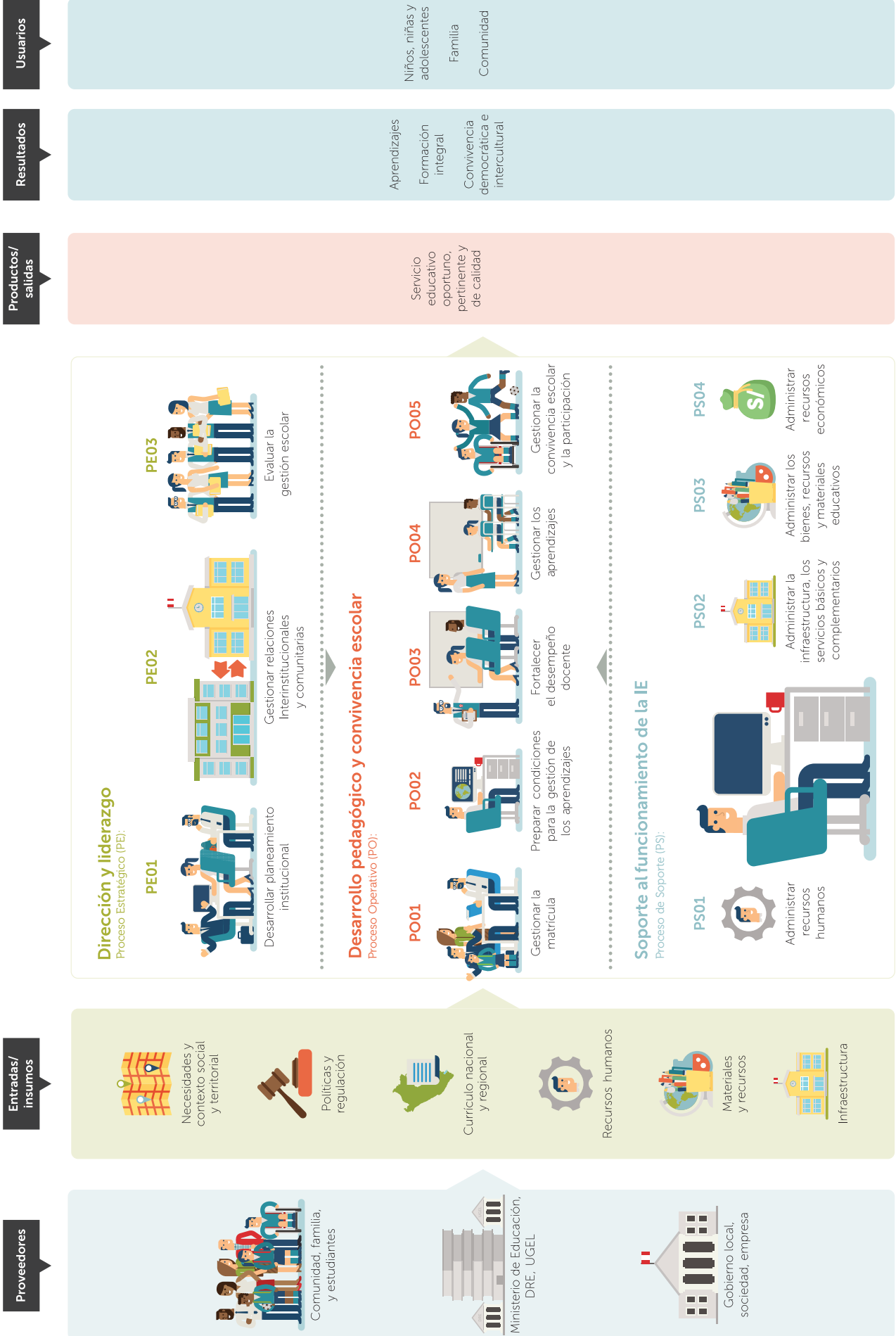
- Está constituido por aquellos procesos que incluyen el desarrollo de actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la IE. Son necesarios para los procesos de Dirección y liderazgo, y de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.

## REQUISITOS Y NECESIDADES DEL CIUDADANO (DESTINATARIO DE LOS BIENES Y SERVICIOS)



### 1.3 MAPA DE PROCESOS DE LA IE

El mapa de procesos de la IE es una forma gráfica de identificar y organizar los procesos que se desarrollan en la IE, lo cual permite contar con una visión general de su funcionamiento como un sistema. Contiene una representación global y comprensible de todos los procesos a cargo de la entidad, sin mediar o condicionar por ello la estructura orgánica de la misma.



## Dirección y Liderazgo

Proceso Estratégico (PE):

### PE01 Desarrollar el planeamiento institucional

**PE01.1**  
Formular el PEI

**PE01.2**  
Formular el PCI

**PE01.3**  
Formular el PAT

**PE01.4**  
Establecer el RI

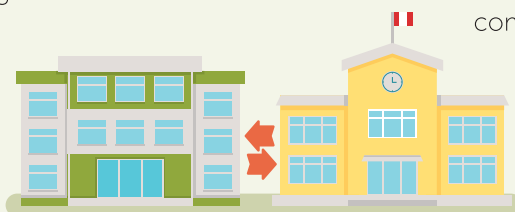


### PE02 Gestionar relaciones interinstitucionales y comunitarias

**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 IE

**PE03.2**  
Evaluar los procesos de la IE

**PE03.3**  
Adoptar medidas para la mejora continua

**PE03.4**  
Rendir cuentas



# Desarrollo pedagógico y convivencia escolar

Proceso Operativo (PO):

## 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

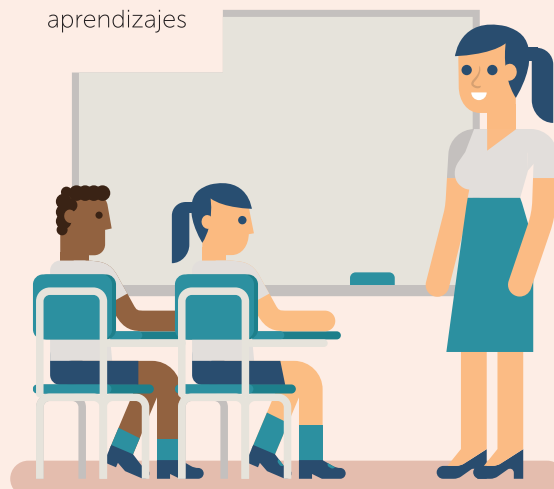
**PO04.1**  
Desarrollar sesiones de aprendizaje

**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

# Soporte al funcionamiento de la IE

Proceso de Soporte (PS):

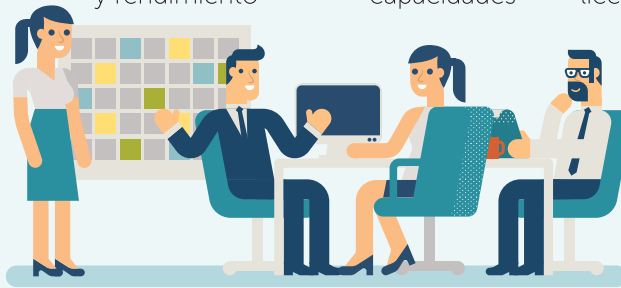
## PS01 Administrar recursos humanos

**PS01.1**  
Organizar la jornada laboral

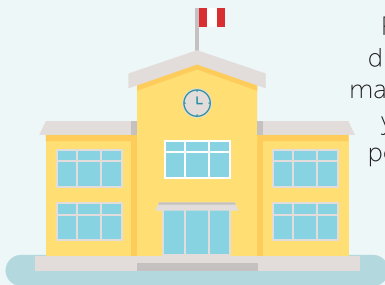
**PS01.2**  
Monitorear el desempeño y rendimiento

**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



## 1.4 COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

Los CGE constituyen un insumo importante para la realización del análisis de la gestión anual<sup>2</sup> de la IE, y para la reformulación y ajustes a la planificación a mediano plazo (implementación del PEI). Los CGE son cinco y se describen a continuación, considerando indicadores para los CGE 1 y 2, y prácticas claves en los CGE 3, 4 y 5:

### Resultados de la gestión escolar



**CGE1:** Prioriza la mejora continua de los aprendizajes con la meta de que todos logren los aprendizajes establecidos en el currículo.

**CGE2:** Dirige la atención a trabajar para que todos los estudiantes que inician cada periodo lectivo lo culminen, y así terminen la Educación Básica oportunamente.

### Condiciones para la gestión escolar



**CGE3:** Asegura que los estudiantes reciban la cantidad de horas mínimas establecidas y que se desarrollen todas las actividades curriculares programadas. Requiere vigilancia y promoción de la asistencia puntual de estudiantes, docentes y demás personal de la IE y, ante las situaciones que así lo necesiten, implemente la recuperación o reprogramación de actividades.

**CGE4:** Garantiza que los docentes desarrollen su trabajo de manera colaborativa, que les permita tener claridad respecto a qué han de aprender los estudiantes, cuáles son las actividades que realizarán para lograr esos aprendizajes, y cuál será la evidencia de que están aprendiendo.

**CGE5:** Busca que la IE se constituya en un entorno protector y seguro para los estudiantes y para todos los integrantes de la comunidad educativa, un entorno en el cual se respeten las normas de convivencia, y en el que las situaciones de transgresión a esas normas se afronten a través de medidas reguladoras.

<sup>2</sup> Como parte de la realización de diagnósticos y análisis anuales, los CGE cumplen un rol importante en la generación de los Informes de Gestión Anual (R.M. N°657-2017-MINEDU, núm. 5.3).



## 1.5 RELACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA IE Y LOS CGE

La relación entre los compromisos de gestión escolar y los procesos de la IE consiste en la interdependencia que existe entre ambos, en tanto el primero visibiliza la organización de la IE, así como; la dinamización de determinadas secuencias de actividades añadiendo valor de sus interacciones, el segundo establece los resultados que la IE debe lograr, resultados que se reportan en el Informe de Gestión Anual (IGA).

La IE identifica y organiza sus actividades en los Procesos de la IE; y a través de la autoevaluación institucional elabora su diagnóstico de gestión escolar, el cual servirá a la comunidad educativa para proyectar los instrumentos de gestión escolar. De esta manera, la IE cuenta con una base sólida para la formulación de estrategias de mediano plazo, compuestas por acciones y actividades de corto plazo.

En tanto están evidenciados directamente en los procesos de Desarrollo pedagógico y convivencia escolar.

# RELACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CON LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

## 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
- Gestionar la convivencia escolar y la participación

### SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO DE LA IE

- Administrar recursos humanos.
- Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios.
- Administrar los bienes, recursos y materiales educativos.
- Administrar recursos económicos.

## COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR

### RESULTADOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR

- Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE.
- Retención anual de estudiantes en la IE.

### CONDICIONES PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

- Cumplimiento de la calendarización planificada en la IE.
- Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.
- Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la IE.

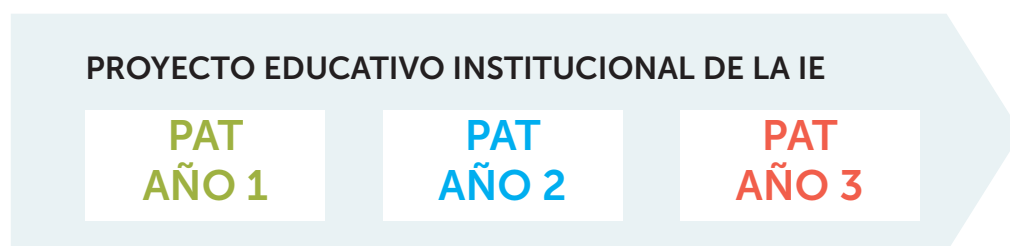
# 2

# FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PEI Y PAT



## 2.1 VINCULACIÓN ENTRE EL PEI Y EL PAT

De acuerdo a la normatividad vigente el PEI es el instrumento orientador de la gestión de la IE. En tanto el PAT se enfoca en concretar los objetivos establecidos en el PEI, mediante la programación de actividades y prácticas que se realizan durante el año escolar, cuyos objetivos se concretan a través del PAT mediante la programación de actividades y prácticas que se implementan durante el año escolar, cuyos resultados permiten la elaboración del Informe de Gestión Escolar Anual.



## 2.2 EL PEI

Toda institución educativa debe tener su Proyecto Educativo Institucional elaborado, discutido y aprobado con la participación de su comunidad educativa; que responda a las necesidades y expectativas del entorno donde se encuentra ubicada. Por ello, daremos algunas orientaciones para su formulación.

De acuerdo con la Ley General de Educación, y su Reglamento, el PEI es un instrumento que orienta la gestión de la IE.

Diseñar el proyecto educativo significa planear un proceso de construcción participativa para alcanzar una meta educativa, logros de aprendizaje. Corresponde a la realización de varias etapas interrelacionadas de concepción, planeamiento, formulación de acciones, implementación y evaluación. El objetivo principal de un proyecto es resolver, en forma organizada y planificada un problema previamente identificado en su realidad educativa, aprovechando para ello los recursos disponibles y respetando ciertas restricciones impuestas por la tarea a desarrollar y por el contexto.

Tal como se muestra en el siguiente esquema, este es un instrumento de planificación de mediano plazo, que se concreta mediante el Plan Anual de Trabajo (PAT) y orienta la formulación del proyecto Curricular de la Institución educativa (PCI).

### LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

#### Artículo 66.- Definición y finalidad

La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada.

Es finalidad de la Institución Educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión.

La Institución Educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional.

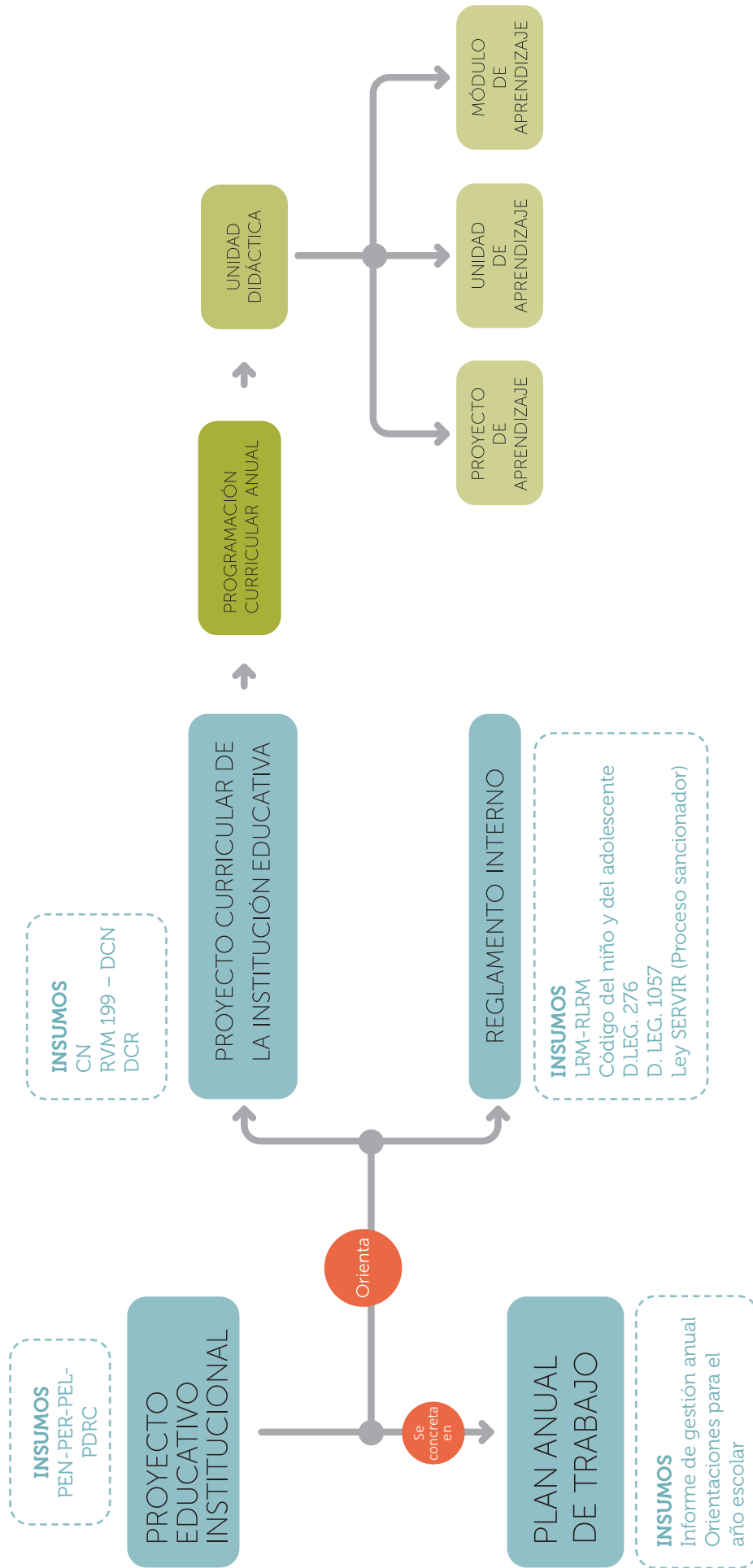
Los programas educativos se rigen por lo establecido en este capítulo en lo que les corresponde.

#### Artículo 68.- Funciones

Son funciones de las Instituciones Educativas:

- Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de política educativa pertinentes.
- Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.



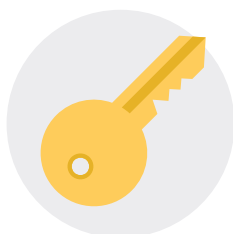


## CARACTERÍSTICAS DEL PEI



### Funcional

Práctico y útil para la gestión escolar.



### Accesible

Todos lo conocen, lo comparten y tienen la información para ver su proceso de avance e implementación. pueden entenderlo.



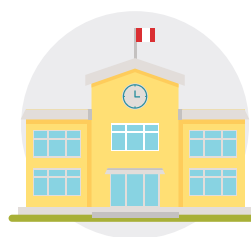
### Flexible

Permite actualizaciones y evaluación permanente.



### Estratégico

Permite una reflexión crítica de la IE y expresa los cambios profundos hacia los cuales conducirla.



### Representativo

Refleja a la IE y a la comunidad educativa. Centrado en los aprendizajes de los estudiantes y orientado al logro de resultados.

<sup>3</sup> Adaptado de "Manual de gestión para directores de instituciones educativas", por Unesco, 2011. P. 57.

## 2.2.1 ESTRUCTURA DEL PEI

El PEI es el marco para los procesos y para la formulación, implementación y evaluación de los demás instrumentos de gestión escolar. La estructura que aparece a continuación establece los contenidos mínimos. Sin embargo; los directivos son libres de ampliarlos, profundizarlos y adaptarlos a su IE. El PEI de la IE debe de contar mínimamente con las siguientes secciones:



### Diagnóstico de la IE

El diagnóstico del PEI gira en torno a los procesos de la IE y busca medir el nivel de su implementación, es decir; el funcionamiento de la IE a fin de plantear mejoras, teniendo como centralidad los resultados de aprendizaje de los estudiantes.



### Identidad

La IE declara en su visión la síntesis del modelo educativo que desea y es posible alcanzar, el mismo que ha sido construido a través de un proceso de reflexión crítica y participativa. Asimismo, identifica su misión y los principios axiológicos a los que se adscribe.



### Propuesta de gestión escolar centrada en aprendizajes

#### Propuesta de gestión

Las II. EE. asumen progresivamente el enfoque de gestión por proceso como forma de organización y conducción, el mismo que responde al tercer pilar de la Política de Modernización de la Gestión Pública que impulsa el Estado.

#### Propuesta pedagógica

La propuesta pedagógica posibilita a la IE definir de manera colegiada el conjunto de principios y acciones pedagógicas que concretizan la intencionalidad del PEI para lograr la formación integral de los estudiantes, las mismas que se expresan en el Proyecto Curricular de la IE. Contiene un conjunto de elementos como:

- Concepciones sobre los aprendizajes de los estudiantes
- Principios psicopedagógicos
- Perfiles de los actores educativos
- Diversificación curricular
- Implementación de la evaluación curricular



### Acciones de mejora

La IE formula objetivos a partir de la reflexión del diagnóstico y de la identidad de la IE, elaborando una Matriz de Planificación a mediano plazo que organiza su implementación. Para determinar la consecución de los objetivos se realizan acciones de monitoreo y evaluación.



## ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

### 1. Datos de la IE

- 1.1. Información de la IE

### 2. Diagnóstico de la IE

- 2.1. Resultados de aprendizajes de los estudiantes de la IE
- 2.2. Resultados de indicadores de eficiencia interna
- 2.3. Resultados del funcionamiento de la IE
- 2.4. Análisis del entorno de la IE
- 2.5. Diagnóstico

### 3. Identidad

- 3.1. Visión compartida
- 3.2 Misión
- 3.2. Principios de la Educación



### 4. Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes

- 4.1. Propuesta de gestión
- 4.2. Propuesta pedagógica

### 5. Acciones de mejora

- 5.1. Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes
- 5.2. Matriz de planificación a mediano plazo
- 5.3. Matriz de monitoreo y evaluación del PEI

### 6. Anexos

- Resolución, actas de reunión, evidencias del proceso de formulación, entre otros



## 2.2.2 PASOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI

A continuación, se explican los pasos sugeridos para la formulación del PEI. Estas acciones son liderados por el director o equipo directivo de la IE, y promueve la participación de la comunidad educativa.

La elaboración del PEI es gradual, sin embargo; se tiene en cuenta que los pasos para su elaboración tienen una temporalidad determinada y se debe procurar su cumplimiento.

En el caso de las redes educativas, la formulación del PEI puede ser liderada por el director o coordinador de red o un representante designado por consenso.



# PASO 1 ACCIONES INICIALES



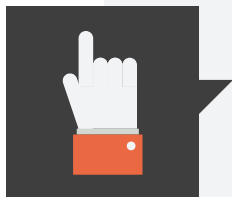
## ¿EN QUÉ CONSISTE?

Son 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.

## PASO 1: ACCIONES INICIALES

Acciones	
<p>1. Sensibilización a la comunidad educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar permanentemente a la comunidad educativa mediante paneles informativos, comunicados, situaciones de aprendizaje, escuela de padres, jornadas de reflexión, etc. acerca del sentido e importancia de su participación en la planificación escolar.</li> <li>Sensibilizar a la comunidad educativa acerca del proyecto, las ventajas y beneficios que trae para el mejoramiento de la calidad del servicio que recibirán los estudiantes.</li> </ul>
<p>2. Conformación de la CPEI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Conformar en la IE la Comisión de Elaboración del PEI (CPEI)</b>, de acuerdo a sus características y contexto, la misma que es de carácter puntual, liderada por el director y con participación representativa de los integrantes de la comunidad educativa. El CONEI participa en la conformación de la CPEI.</li> <li>Se tendrán en cuenta, al conformar la CPEI, los siguientes criterios: idoneidad, rendimiento, satisfacción y desarrollo personal. Asimismo, se establecerán acuerdos básicos de funcionamiento, se determinarán las metas y los productos fijados para el proceso de elaboración. Es recomendable dividir las tareas por capacidades y cualidades de los integrantes, y mantener una comunicación clara y permanente en todo momento.</li> <li>Formalizar a la CPEI, mediante R.D. u otros mecanismos que utilice la IE. En el caso de IE Unidocente o multigrado será el docente con cargo directivo quien asuma el liderazgo, mientras que; en la caso de aquellas que se encuentren siendo parte de una red educativa; y por decisión institucional; pueden conformar la CPEI mediante un proceso democrático, teniendo a consideración los tiempos y espacios para la elaboración y asegurando la representatividad de quienes la conforman.</li> </ul>
<p>3. Elaboración de cronograma de formulación del PEI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un <b>cronograma de actividades</b>, considerando el periodo de planificación. Las actividades planteadas que requieran la concurrencia de la comunidad educativa se consideran en la Calendarización del año escolar.</li> </ul>





La CPEI es responsable de planificar y conducir la elaboración del PEI, asegurando la calidad de las diversas actividades y el resultado final. Debiendo:

- 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.

Se recomienda que la CPEI esté integrada por representantes de la comunidad educativa, tomando en cuenta sus características (niveles y grados que atiende, número de secciones, docentes y estudiantes) y su dinámica institucional.

Cabe resaltar que todos los integrantes asumen responsabilidades en el proceso de formulación, El director tiene un papel de mayor trascendencia porque debe ejercer un liderazgo que asegure el éxito y sostenibilidad del proceso de elaboración, Se espera que pueda:

- Demostrar liderazgo pedagógico.
- Ser democrático y participativo.
- Ejercer el trato horizontal con los demás.
- Promover que los demás formulen sus iniciativas, opiniones y propuestas.
- Ser tolerante y respetar la opinión ajena.
- Motivar, comprometer y buscar consensos.
- Ser coherente en lo que dice y hace.
- Mostrar transparencia y ética en todos sus actos.
- Ser informador de su rendición de cuentas en lo pedagógico, institucional y administrativo.
- Generador de nuevas estrategias para la formulación e implementación del PEI.







PASO

2

ELABORANDO NUESTRO  
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

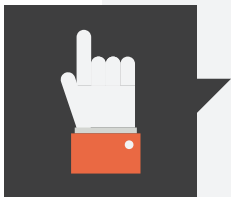
## ¿EN QUÉ CONSISTE?

Es el paso fundamental del planeamiento estratégico institucional debido a que mediante este proceso se establece el reconocimiento de qué resultados de aprendizaje ha venido obteniendo la IE, cuál es el nivel de cumplimiento de sus procesos internos, 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 que atiende. El análisis de los procesos de la IE. se da a partir de la percepción de todos los miembros de la comunidad educativa, lo cual permite una comprensión integral de su funcionamiento. Asimismo, se establece la vinculación de la IE con su entorno, todo ello influye en los resultados de la IE.

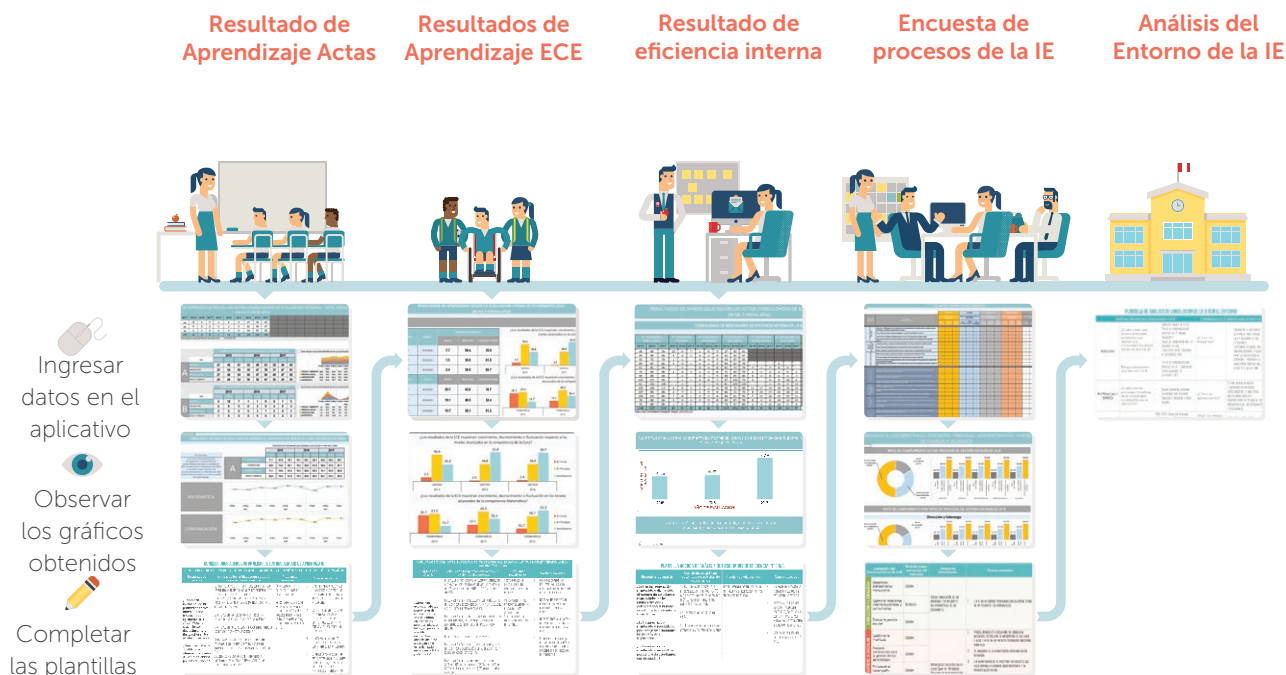
## PASO 2: ELABORANDO NUESTRO DIAGNÓSTICO

Acciones	Formatos, herramientas y orientaciones
<p>1. Análisis de los resultados de aprendizaje</p>	<p><b>Resultados de evaluaciones integrales (actas)</b> Completar información, Analizar gráficos y responder preguntas orientadoras acerca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes en la herramienta informática de apoyo, a partir de la información disponible en actas de evaluación integral de los últimos tres años.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resultados de evaluaciones estandarizadas</b> Completar información, analizar gráficos y responder preguntas orientadoras acerca del progreso de los aprendizajes de los estudiantes a partir de los resultados obtenidos en las evaluaciones estandarizadas en las que participa la IE. en los últimos tres años.</li> </ul>
<p>2. Análisis de Resultado de eficiencia interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Herramienta informática, gráficos y plantilla acerca de resultados de eficiencia interna de la IE</b> Completar información, analizar gráficos y responder preguntas orientadoras acerca de los resultados obtenidos por la IE en los últimos años, sobre indicadores de eficiencia interna de la IE (matrícula, retiro, traslado, aprobados, desaprobados, extraedad).</li> </ul> <p><i>Pueden hacer uso de la <b>herramienta de apoyo a la formulación del PEI y del PAT</b> que permitirá la visualización de gráficos que ayudan a dar respuesta a las preguntas de las plantillas.</i></p>
<p>3. Análisis del funcionamiento de la IE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encuesta de percepción del cumplimiento de los procesos de la IE., gráficos y plantilla</b> Recoger información acerca del nivel de cumplimiento de los procesos internos de la IE., para ello se opta por aplicar encuestas al total de integrantes de la comunidad educativa o a una muestra representativa (30%), se recomienda aplicar encuestas a estudiantes de 6º de primaria y 4º y 5º de secundaria a una muestra o al total de estudiantes. El mismo criterio se puede utilizar con los PPF. En el caso del personal docente y no docente se recomienda encuestar a todo el personal.</li> </ul> <p>Sistematizar la información, lo cuál permitirá obtener gráficos que serán analizados para luego responder a preguntas orientadoras que contienen las plantillas.</p>
<p>4. Análisis del entorno de la IE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plantilla de vinculación de la IE con el entorno</b> Responder a las interrogantes de las secciones de la Plantilla de análisis del entorno de la IE, que considera los principales problemas, potencialidades y actores de la comunidad donde se ubica la IE, qué favorece o no al logro de aprendizajes de los estudiantes.</li> </ul>
<p>Diagnóstico de la IE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuadro para diagnóstico</b> El diagnostico es la base para la formulación de los objetivos de la IE. Para establecerlo, la CPEI integra la información obtenida en las plantillas, en el cuadro diagnóstico, para luego proceder a su redacción, de manera consistente y coherente.</li> </ul> <p>La CPEI convoca a la comunidad educativa para reflexionar y validar el diagnostico situacional formulado.</p>

## A TENER EN CUENTA:



- Indicadores de eficiencia interna**  
**Matrícula:** número de estudiantes de acuerdo a la información reportada en la Ficha Única de Matrícula.  
  
**Retiro:** número de estudiantes de acuerdo a la información reportada en las Actas Consolidadas de Evaluación Integral.  
  
**Traslado:** número de estudiantes de acuerdo a la información reportada en las Actas Consolidadas de Evaluación Integral.  
  
**Promoción estudiantil:** refiere el número de estudiantes aprobados y desaprobados, cuyo dato figura en el resumen estadístico del Acta Consolidación de Evaluación Integral del Nivel correspondiente.  
  
**Extraedad:** número de estudiantes de acuerdo a información reportada en la Ficha Única de Matrícula
- Herramienta para la formulación del PEI y PAT**  
 Permite el registro y uso de la información producida en la IE. Las actas consolidadas de evaluación integral, los resultados de las evaluaciones estandarizadas, los datos sobre eficiencia interna y los resultados de la tabulación de las encuestas son el insumo que se procesan en la herramienta informática, de donde se obtienen los gráficos para el análisis correspondiente.



## EJEMPLO DE LLENADO DE PLANTILLAS

CONCLUSIONES ACERCA DEL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE (ACTAS)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos y/o revisión de documentos	Problemas relacionados	Causas asociadas
<p>¿Cómo han evolucionado los promedios finales obtenidos por los estudiantes en los últimos tres años? Muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles alcanzados.</p> <p>¿Qué interpretación se obtiene al observar los niveles de logro obtenidos por los estudiantes?</p>	<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.</p> <p>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>AL OBSERVAR LOS NIVELES DE LOGRO SE OBSERVA LA TENDENCIA A QUE LA MAYORÍA DE LOS ESTUDIANTES OBTIENEN LA CALIFICACIÓN A, CORRESPONDIENTE AL LOGRO PREVISTO.</p> <p>SIN EMBARGO, EN LAS ÁREAS DE MATEMÁTICA Y COMUNICACIÓN SE OBSERVA LA MENOR CANTIDAD DE CALIFICACIONES EN DICHO NIVEL.</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"> <li>LIMITADO MANEJO DE ENFOQUES PEDAGÓGICOS, ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE Y USO EFECTIVO DEL TIEMPO DURANTE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE.</li> <li>EXISTEN DIFERENTES CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES, SE OBSERVA QUE NO TODOS LOS DOCENTES DOMINAN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.</li> <li>PROGRAMACIÓN CURRICULAR ALEJADA DE LAS NECESIDADES EDUCATIVAS DE LOS ESTUDIANTES.</li> <li>DESINTERÉS POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES HACIA LAS SESIONES DE APRENDIZAJE, SE EVIDENCIA QUE LAS ESTRATEGIAS Y MATERIALES UTILIZADOS NO SON MOTIVADORES, NI ESTIMULANTES.</li> </ol>

CONCLUSIONES ACERCA DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJES (EVALUACIONES ESTANDARIZADAS)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos y/o revisión de documentos	Problemas relacionados	Causas asociadas
<p>¿Cómo han evolucionado los porcentajes de estudiantes que se encuentran en los niveles previo al inicio, en inicio, en proceso y satisfactorio en los últimos años de acuerdo a evaluaciones estandarizadas en las que la IE ha participado?</p>	<p>EL NIVEL SATISFACTORIO HA SIDO FLUCTUANTE, PORQUE DEL AÑO 2015 AL 2016 SE OBSERVA UN CRECIMIENTO NOTORIO DE 17%; SIN EMBARGO, DEL 2016 AL 2017 SE DECRECIÓ EN 8,5%.</p> <p>EN EL NIVEL EN PROCESO SE OBSERVA FLUCTUACIÓN, ENTRE EL 2015 Y 2016 SE DESCENDIÓ EN 11,4% Y ENTRE EL 2016 Y 2017 EXISTIÓ UN CRECIMIENTO DE 8%.</p> <p>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%.</p> <p>EL NIVEL SATISFACTORIO EXISTE DECRECIMIENTO.</p> <p>EN EL NIVEL EN PROCESO SE OBSERVA FLUCTUACIÓN, ENTRE EL 2015 Y 2016 CRECIÓ 16,5% Y ENTRE EL 2016 Y 2017 EXISTIÓ UN DECRECIMIENTO DE 1,1%.</p> <p>EN EL NIVEL EN INICIO, SE OBSERVA FLUCTUACIÓN DEL 2015 AL 2016 QUE REDUJO EN UN 32,7% Y DEL 2016 AL 2017 EXISTIÓ UN CRECIMIENTO DE 8,9% RESPECTO A AÑOS ANTERIORES.</p>	<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>EXISTE BAJO NIVEL DE LOGRO EN LA COMPETENCIA MATEMÁTICA.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>CADA AÑO CAMBIAN LOS MAESTROS, POR LO QUE NO EXISTE UNA CONTINUIDAD EN LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA.</li> <li>FALTA IMPLEMENTAR EL MONITOREO A LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE MANERA EFICIENTE.</li> <li>NO SE SOCIALIZA LOS RESULTADOS DEL MONITOREO A LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA, NI SE REFLEXIONA SOBRE ELLO.</li> <li>LA PLANIFICACIÓN ANUAL NO HA PREVISTO LA GENERACIÓN DE CONDICIONES PARA ATENDER A LA DEMANDA Y SUS NECESIDADES DE APRENDIZAJE.</li> </ol>

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE EFICIENCIA INTERNA			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos y/o revisión de documentos	Problemas relacionados	Causas asociadas
<p>¿Se han incrementado, mantenido o disminuido el número de estudiantes matriculados en los últimos tres años, considerando el número de estudiantes retirados y trasladados?</p> <p>¿Se ha aumentado, mantenido o reducido el porcentaje de estudiantes no promovidos (repetencia)?</p> <p>¿Se ha aumentado, mantenido o reducido el porcentaje de estudiantes con extraedad?</p>	<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 2015 Y EL 2017.</p> <p>LA REPITENCIA HA DISMINUIDO EN 6,5%</p> <p>LA IE NO PRESENTA ESTUDIANTES CON EXTRAEDAD EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS</p>	<p>LA IE PRESENTA DISMINUCIÓN EN SU MATRÍCULA Y DESCONOCE LOS MOTIVOS. NO SE HAN REGISTRADO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NO EXISTE UN REGISTRO DE MOTIVOS POR LOS QUE UN ESTUDIANTE SE RETIRA DE LA IE.</li> <li>• EXISTENCIA DE FACTORES INTERNOS (PROPUESTA PEDAGÓGICA, FALTA DE VÍNCULO CON LAS FAMILIAS, Poca MOTIVACIÓN DE ESTUDIANTES, SITUACIONES DE BULLYING).</li> <li>• EXISTENCIA DE FACTORES EXTERNOS (ZONA, OTRAS IE, ETC.).</li> </ul>



## ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA IE

Evaluación del Funcionamiento de la IE		Problemas relacionados	Causas asociadas
<b>DIRECCIÓN Y LIDERAZGO</b>	Desarrollar planeamiento institucional	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		
	Evaluar la gestión escolar		
<b>DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	Gestionar la matrícula	DATOS DESACTUALIZADOS EN LA FICHA ÚNICA DE MATRÍCULA. DEBILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE REFORZAMIENTO ESCOLAR. LIMITADOS ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE MONITOREO PEDAGÓGICO. ESCASO CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS DE CONVIVENCIA ESCOLAR.	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. 2. SE CONSIDERA A LA PLANIFICACIÓN COMO UNA ACCIÓN RUTINARIA. 3. LA PLANIFICACIÓN SE VE AFECTADA POR DOCENTES QUE PIDEN PERMISOS O LICENCIAS CONSTANTEMENTE Y DE MANERA INJUSTIFICADA. 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. 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.
	Preparar condiciones para la gestión de los aprendizajes		
	Fortalecer el desempeño docente		
	Gestionar los aprendizajes		
	Gestionar la convivencia escolar y la participación		
<b>SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO DE LA IE</b>	Administrar los recursos humano	TARDANZAS E INASISTENCIAS PERMANENTES E INJUSTIFICADAS DE ALGUNOS DOCENTES Y DIRECTIVOS. SERVICIOS HIGIÉNICOS INOPERATIVOS. TEXTOS ESCOLARES DETERIORADOS. DEFICIENTE GESTIÓN DEL SISTEMA DE BANCO DE LIBRO. LIMITADOS MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS ECONÓMICAS.	1. FALTA DE CONTROL DE LAS ASISTENCIAS NO SE CONSIDERA QUE SEA IMPORTANTE EL USO DEL TIEMPO EFECTIVO DE ACUERDO CON LA PROGRAMACIÓN ESTABLECIDA. 2. POCOS SERVICIOS OPERATIVOS. NO SE CUENTA CON AGUA TODO EL DÍA, SOLO POR HORAS. 3. LOS ESTUDIANTES NO UTILIZAN BIEN LOS SERVICIOS. 4. FALTA DE CUIDADO DEL MATERIAL EDUCATIVO. 5. NO EXISTEN MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS CLARA PARA LA COMUNIDAD EDUCATIVA.
	Administrar la infraestructura, los servicios básicos y complementarios		
	Administrar los bienes, recursos y materiales educativos		
	Administrar recursos económicos		

## ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA IE

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"> <li>• GRIFO AL FRENTE DE LA IE.</li> <li>• FALTA DE SEMAFORIZACIÓN CERCA DE LA IE PRODUCE ACCIDENTES.</li> <li>• RIESGO DE INUNDACIÓN POR LA CERCANÍA AL RÍO</li> <li>• CONFLICTOS ENTRE ESCOLARES DE DIFERENTES I.EE</li> </ul>	¿Cómo los mitigamos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORGANIZAR A LOS PADRES DE FAMILIA PARA APOYAR EN LA SEGURIDAD DE LOS ESTUDIANTES.</li> <li>• GESTIONAR ALIANZAS CON EL GOBIERNO REGIONAL Y LOCAL PARA LA INSTALACIÓN SE SEMÁFORO. - PROMOVER LA VINCULACIÓN POSITIVA CON LAS OTRAS I.EE. DE LA ZONA</li> </ul>
	Riesgos priorizados que afectan a la IE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE SEMAFORIZACIÓN CERCA DE LA IE - CONFLICTOS ENTRE ESCOLARES DE DIFERENTES I.EE.</li> </ul>		
POTENCIALIDADES	¿Cuáles son las principales fortalezas de la comunidad/ localidad donde se ubica la IE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BUENA UBICACIÓN, CERCANA A DIVERSAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS Y ÁREA SEGURA.</li> </ul>	¿Cómo las aprovechamos?	ESTABLECIENDO ALIANZAS Y CONVENIOS ESTRATÉGICOS ENTRE NUESTRA IE 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?	PÚBLICAS: DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES. DIRECCIÓN REGIONAL DE TURISMO Y TRABAJO. MUNICIPALIDAD. DRE. RENIEC. GORE. PNP PRIVADAS: EMPRESAS DE TRANSPORTE. AGENCIAS BANCARIAS. TIENDAS COMERCIALES Y SUPERMERCADOS	Según los riesgos priorizados, ¿qué instituciones u organizaciones de las mencionadas pueden beneficiar a la IE? ¿De qué manera?	PÚBLICAS - PNP, GORE, Y MUNICIPALIDAD: BRINDAR SEGURIDAD Y APOYAR CON LA INSTALACIÓN DE SEMÁFOROS. PRIVADAS - EMPRESAS DE TRANSPORTE: RESPONSABILIDAD SOCIAL.

### CUADRO RESUMEN DIAGNÓSTICO

Evaluación de Resultados	Problemas identificados	Causas asociadas ¿Por qué se ha originado el problema?
Resultados de ECE	EXISTE UNA NOTORIA FLUCTUACIÓN EN LOS NIVELES DE LOGRO DE LOS ESTUDIANTES. MAYOR PORCENTAJE DE ESTUDIANTES UBICADOS POR DEBAJO DEL LOGRO SATISFACTORIO. EXISTEN BAJO NIVEL DE LOGRO EN LA COMPETENCIA MATEMÁTICA.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CADA AÑO CAMBIAN LOS MAESTROS, POR LO QUE NO EXISTE UNA CONTINUIDAD EN LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA.</li> <li>2. NO SE HA IMPLEMENTADO EL MONITOREO A LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DE MANERA EFICIENTE.</li> <li>3. NO SE SOCIALIZA LOS RESULTADOS DEL MONITOREO A LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA, NI SE REFLEXIONA SOBRE ELLO.</li> <li>4. LA PLANIFICACIÓN ANUAL NO HA PREVISTO LA GENERACIÓN DE CONDICIONES PARA ATENDER A LA DEMANDA Y SUS NECESIDADES DE APRENDIZAJE.</li> </ol>
Resultados de actas consolidadas de evaluación integral	POCOS ESTUDIANTES ALCANZAN EL NIVEL DE LOGRO DESEADO EN CUANTO A LOS APRENDIZAJES. EXCESIVA FLUCTUACIÓN EN LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS EN LOS DISTINTOS GRADOS Y ÁREAS MUESTRAN FLUCTUACIÓN EN LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. FALTA DE ARTICULACIÓN EN LOS DOCUMENTOS PEDAGÓGICOS E INSTRUMENTOS QUE BRINDA EL MINEDU, LA UGEL Y LA IE.</li> <li>2. DESINTERÉS POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES HACIA LAS SESIONES DE APRENDIZAJE, SE EVIDENCIA QUE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS NO SON MOTIVADORAS.</li> <li>3. SE PIERDE EL TIEMPO TOMANDO ASISTENCIAS Y TRATANDO DE CONTROLAR LA DISCIPLINA DURANTE LAS SESIONES DE APRENDIZAJE.</li> <li>4. EXISTEN DIFERENTES CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE ESTUDIANTES, SE OBSERVA QUE NO TODOS LOS DOCENTES DOMINAN LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS.</li> </ol>
Resultados de actas consolidadas de evaluación integral	LA IE PRESENTA DISMINUCIÓN EN SU MATRÍCULA Y DESCONOCE LOS MOTIVOS.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. NO EXISTE UN REGISTRO DE MOTIVOS POR LOS QUE UN ESTUDIANTE SE RETIRA DE LA IE. 10. EXISTENCIA DE FACTORES INTERNOS (PROPUESTA PEDAGÓGICA, FALTA DE VÍNCULO CON LAS FAMILIAS, POCA MOTIVACIÓN DE ESTUDIANTES, SITUACIONES DE BULLYING). 11. EXISTENCIA DE FACTORES EXTERNOS (ZONA, OTRAS IE, ETC.).</li> </ol>




## DIAGNÓSTICO DE LA IE

### DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

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 RESPECTO A 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 NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS NOS REFIERE A UN MAYOR NÚMERO DE PROCESOS LOGRADOS Y EN DESARROLLO, SIN EMBARGO SE RESALTA QUE EXISTEN PROCESOS EN INICIO A NIVEL INSTITUCIONAL. EN CUANTO AL PROCESO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO SE OBSERVA QUE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN COMO PEI Y PCI SE ENCUENTRAN DESACTUALIZADOS Y RECIENTEMENTE SE HA CONFORMADO EL COMITÉ DE PEI. CON RESPECTO AL PROCESO DE DESARROLLO PEDAGÓGICO Y CONVIVENCIA, SE OBSERVA QUE ALGUNOS DOCENTES TIENEN DIFICULTADES EN LA PLANIFICACIÓN CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES Y POR ELLO, NO SE PLANIFICAN ESPACIOS, NI ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN, NI SE ARTICULA CON LAS NECESIDADES DE LOS ESTUDIANTES Y LA IE, EL TRABAJO COLEGIADO SE REALIZA CON UNA AGENDA NO PREVISTA Y POCOS DOCENTES PARTICIPAN. SOBRE EL PROCESO DE SOPORTE AL FUNCIONAMIENTO DE LA IE, 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.





# PASO 3 ESTABLECIENDO NUESTRA IDENTIDAD

## ¿EN QUÉ CONSISTE?

La identidad de la IE es la definición de su modelo educativo en referencia a sus características y particularidades que la hacen diferente de otras II. EE., y es construida de manera colectiva con los miembros de la comunidad educativa. Es además, la manera en que la IE transmite sus principios que rigen su accionar y la imagen hacia dónde quiere llegar, es decir, cómo quiere la IE ser percibida por la comunidad.

## PASO 3: ESTABLECIENDO NUESTRA IDENTIDAD

Acciones	Formatos, herramientas y orientaciones
<p>1. Presentación, del Diagnóstico Situacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar a la comunidad educativa el Diagnóstico Situacional y recoger sus opiniones y sugerencias de mejora en beneficio de la gestión escolar, y asegurando el cumplimiento de la finalidad de la IE.</li> <li>• Se puede considerar como preguntas base: ¿El contenido del Diagnóstico Situacional refleja la realidad de la IE?, ¿existe algún elemento que añadir o eliminar?, ¿por qué?</li> <li>• De ser necesario, la CPEI debe compilar la información recolectada para realizar los ajustes correspondientes al Diagnóstico Situacional. Ello asegura que se refleje fielmente la realidad que la IE tiene como desafío.</li> </ul>
<p>2. Elaboración de la visión compartida y la misión de la IE</p>	<p><b>Plantilla: formulación de la visión compartida</b></p> <p>La CPEI dirigirá la formulación de la visión compartida de la IE, considerando el Diagnóstico Situacional de la IE, la visión del sector educación, y los principios de la educación, <b>interiorizados en sesiones de aprendizajes y reuniones</b> previas (estas acciones pueden ser parte de la calendarización de la IE o sesiones de aprendizaje programadas). Para ello, la formulación de la visión compartida puede implicar la aplicación de una estrategia adecuada con el tiempo y espacios disponibles (reuniones, asambleas, talleres, etc.)</p> <p>Es importante que se cuente con la participación de la mayor cantidad, sino es de todos los integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>Difundir a la comunidad educativa la importancia de los principios de la educación<sup>4</sup>, y de la visión del Sector Educación<sup>5</sup>.</p> <p><i>Una estrategia para trabajar el <b>futuro deseado</b>, consiste en invitar a los estudiantes, padres de familia, docentes, directivos, personal administrativo, jerárquico, servicio, vigilancia, auxiliares y personal de apoyo pedagógico a completar fichas acerca de los sueños que tienen en relación a la IE y a lo que desean de ella. Una vez completadas se sistematizará en la plantilla de formulación de la visión compartida.</i></p>
<p>3. Identificación de la Misión de la IE</p>	<p>La misión depende de la actividad que realiza una organización, es el motivo o finalidad de su quehacer. En el caso de las IIEE., el artículo 66º de la Ley General de Educación establece su definición y finalidad, por tanto la misión que formule cada IE debe estar ceñida a este precepto normativo, pudiendo incorporarse las características propias que la diferencian de otras IIEE.</p>

<sup>4</sup> Ley N° 28044, Ley General de Educación, art. 8 (Ética, equidad, interculturalidad, calidad, equidad, inclusión, conciencia ambiental y creatividad e innovación).

<sup>5</sup> PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL AL 2021, p. 21. Consejo Nacional de Educación

## PRINCIPIOS DE LA EDUCACIÓN

Los Principios de la educación guían el quehacer cotidiano de la institución educativa. La educación peruana tiene al estudiante como centro y agente fundamental del proceso educativo. Según la Ley No 28044.

Ley General de Educación, estos principios son: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental y creatividad e innovación.



### 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



### Inclusión

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

## ¿CÓMO FORMULAR NUESTRA VISIÓN COMPARTIDA?

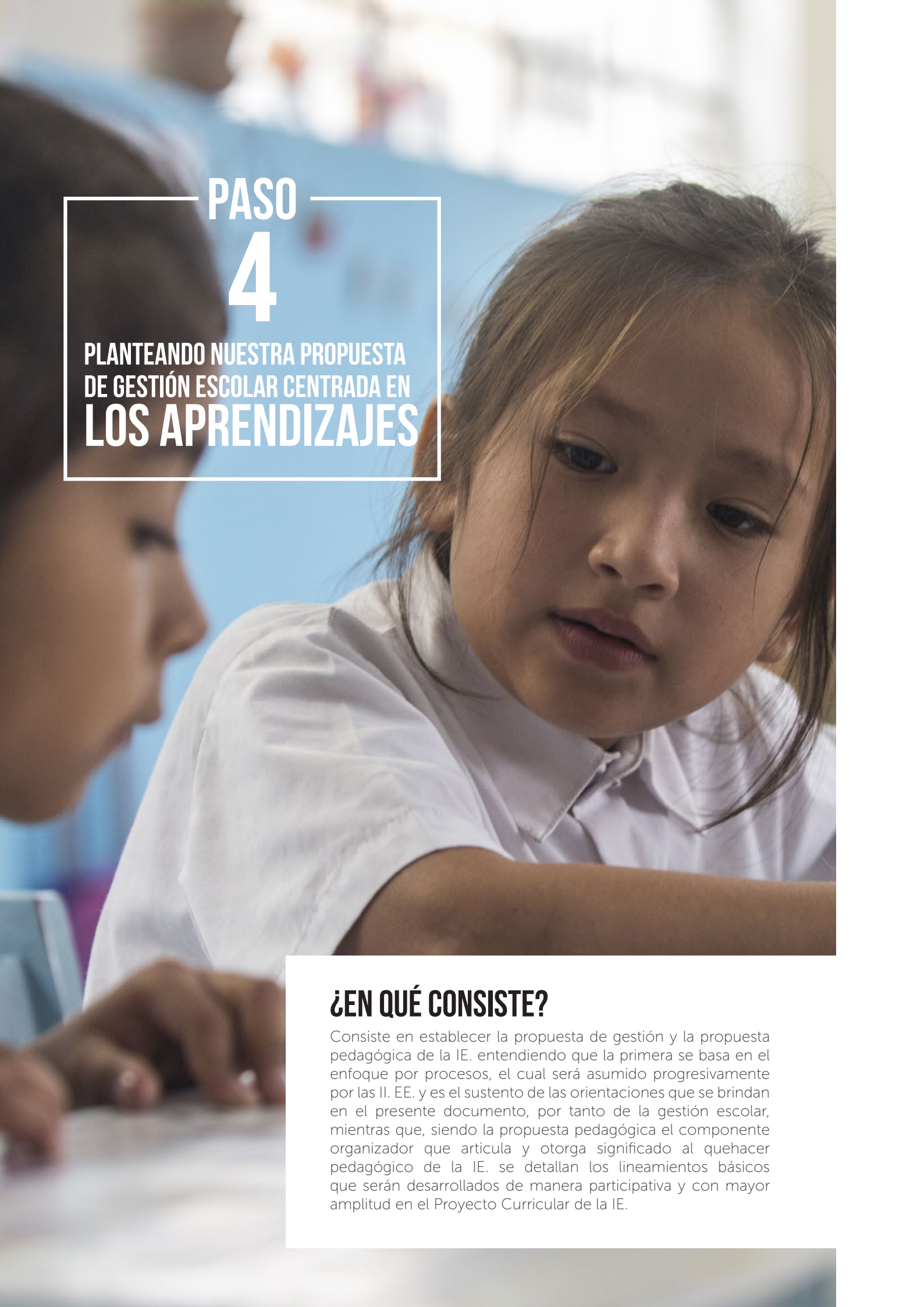
Para formular visión compartida debemos tener en cuenta nuestro diagnóstico institucional, la visión del sector y la visión país que se encuentra en el Proyecto Educativo Nacional.

### VISIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

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.

### FORMULACIÓN DE LA VISIÓN COMPARTIDA

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? ¿Cuál es nuestra situación actual?	¿Qué de los que deseamos es posible lograr en 3-5 años?	(Redacción)
UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD, QUE RESPETA LA INTERCULTURALIDAD Y ASUME CON RESPONSABILIDAD LOS DESAFÍOS QUE LAS CARACTERÍSTICAS Y EL CONTEXTO DE LA IE DEMANDAN PARA SU ATENCIÓN.	LA PRINCIPAL BRECHA SE ORIGINA A PARTIR DE LAS CONDICIONES PARA ORGANIZARNOS: TIEMPO Y REPORTE OPORTUNO DE INFORMACIÓN. ESCASO COMPROMISO CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA IE, DEBILIDAD EN LA AUTOEVALUACIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DE LA IE.	AL 80 % SE PUEDEN DAR RESPUESTA A LAS CAUSAS ASOCIADAS A LOS PROBLEMAS.	AL 2021 LA LA IE N.º 2226 DEL DISTRITO DE MOCHUMÍ, APUESTA POR UN SERVICIO EDUCATIVO EFICIENTE DE CALIDAD BASADA EN EL PRINCIPIO DE INCLUSIÓN E INTERCULTURALIDAD CON UN ENFOQUE HOLÍSTICO CON ACTITUD RESPONSABLE FRENTE AL CUIDADO DEL AMBIENTE. CUENTA CON PERSONAL DOCENTE INNOVADO, CAPACITADO, ACTUALIZADO Y COMPROMETIDO EN EL AVANCE CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO.



# PASO 4

## PLANTEANDO NUESTRA PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES

### ¿EN QUÉ CONSISTE?

Consiste en establecer la propuesta de gestión y la propuesta pedagógica de la IE, entendiendo que la primera se basa en el enfoque por procesos, el cual será asumido progresivamente por las II. EE. y es el sustento de las orientaciones que se brindan en el presente documento, por tanto de la gestión escolar, mientras que, siendo la propuesta pedagógica el componente organizador que articula y otorga significado al quehacer pedagógico de la IE, se detallan los lineamientos básicos que serán desarrollados de manera participativa y con mayor amplitud en el Proyecto Curricular de la IE.

## PASO 4: PLANTEANDO NUESTRA PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES

Propuesta	Orientaciones
<p><b>1. Propuesta de gestión escolar</b></p>	<p>La gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional es el tercer pilar de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública que se orienta a generar una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país, la misma que, progresivamente, vienen asumiendo las entidades del Estado peruano.</p> <p>En abril de 2015 el Minedu aprueba el Manual de Operaciones (MOP) de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana (DRELM) que contiene el mapa de procesos de la DRELM y de las UGEL. En diciembre de ese mismo año el Minedu publica la RSG N° 908-2015-MINEDU que aprueba la Directiva: "Metodología para la gestión por procesos en el Ministerio de Educación", mientras que en octubre de 2016 el Minedu publica, en el portal institucional, la Guía para formular e implementar el PEI que contiene el mapa de procesos de las IIEE.</p> <p>En este sentido las IIEE. asumen la gestión por procesos como el nuevo modelo de gestión escolar que tiene como centralidad al estudiante (usuario directo del servicio educativo) y organiza su funcionamiento en razón de procesos a diferencia de la actual gestión funcional.</p> <p>Las IIEE. identifican tres grandes procesos: Dirección y liderazgo, Desarrollo pedagógico y convivencia escolar y Soporte al funcionamiento de la IE que contienen: 12 procesos de nivel 0 y estos a su vez, 39 sub procesos de nivel 1.</p> <p>Asimismo, los roles y responsabilidades se establecen en razón de los procesos programando acciones de monitoreo y evaluación para asegurar su desarrollo y mejora permanente.</p>
<p><b>2. Formulación de la Matriz de planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes</b></p>	<p>La propuesta pedagógica es el componente organizador que articula y otorga significado a todo el quehacer de la Institución Educativa, esta permite concretar la intencionalidad del PEI. La propuesta pedagógica es una propuesta para la acción educativa, traduce en acciones concretas los planteamientos del PEI.</p> <p>Podemos definir a la propuesta pedagógica como el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje-enseñanza y los criterios comunes de acción pedagógica en el currículo. Explica las intenciones educativas y sirve de guía para orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje que se dan en las II.EE. Favorece las interacciones entre los actores educativos, teniendo como eje central de dichas interacciones al estudiante.</p> <p>La propuesta pedagógica concretiza el proceso de diversificación curricular a partir de la contextualización y adecuación de los aprendizajes propuestos en el currículo (Nacional, Regional y Local), en función a las necesidades, características y expectativas de los estudiantes y la comunidad educativa, los cuales se expresan en el Proyecto Curricular Institucional (PCI).</p> <p>La importancia de la propuesta pedagógica es que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilita a la Institución Educativa definir de manera colegiada el conjunto de principios y acciones pedagógicas que concretizan la intencionalidad del PEI para lograr la finalidad una formación integral de los estudiantes.</li> <li>• Articula acuerdos y criterios que orientan las decisiones que deberá tomar el cuerpo de docentes, para trabajar de forma coordinada a fin de dar respuesta a las demandas específicas identificadas en el diagnóstico.</li> <li>• Proporciona un marco orientador a la Institución Educativa para para una actuación coordinada a fin de responder con pertinencia y calidad a las necesidades y características de los estudiantes e ir construyendo una cultura organizacional en el marco de unos valores, principios y una visión compartida.</li> </ul> <p>La propuesta pedagógica contiene un conjunto de elementos los cuales se puede destacar a los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las concepciones sobre los aprendizajes de los estudiantes</li> <li>• Los Principios psicopedagógicos</li> <li>• Los Perfiles de los actores educativos</li> <li>• La Diversificación curricular</li> <li>• La implementación, ejecución evaluación curricular</li> </ul>

# PASO

# 5

## PROGRAMANDO ACCIONES DE MEJORA



### ¿EN QUÉ CONSISTE?

En establecer los objetivos 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 los objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes, que concreta y orienta el funcionamiento de la IE. Además de establecer las acciones que nos permitan autoevaluar la implementación del PEI y rendir cuentas a la comunidad educativa para una toma de decisiones oportuna y pertinente.

Estas acciones serán parte de la **Matriz de monitoreo y evaluación**.



## PASO 5: PROGRAMANDO ACCIONES DE MEJORA

Acciones	Formatos, herramientas y orientaciones
<p>1. Formulación de Objetivos de Gestión Escolar</p>	<p>Los objetivos del PEI son los propósitos que orientan la gestión escolar, lo que la IE se propone alcanzar en los siguientes años. Deben ser realistas, desafiantes y congruentes<sup>6</sup>, en la plantilla para formular objetivos centrados en los aprendizajes, los CPEI plantea objetivos basados en el Diagnóstico situacional de la IE y la visión compartida. La CPEI al momento de su formulación, debe poner especial atención en la revisión de problemas e identificar cuáles son las causas asociadas que trascienden a las responsabilidades de la IE, y sobre las que la IE no necesariamente podrá actuar directamente.</p> <p>Los objetivos establecidos deben ser alcanzados en el período comprendido por la vigencia del PEI. Ellos deben responder a los procesos de funcionamiento y a los resultados de aprendizaje y eficiencia interna de la IE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lista de Cotejo para verificar la formulación de los objetivos<sup>7</sup></b> Una vez proyectados los objetivos les planteamos el uso de la lista de cotejo para verificar la estructura, el sentido y la redacción del objetivo planteado. Se recomienda la verificación de todos los objetivos planteados.</li> </ul>
<p>2. Formulación de la Matriz de planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Plantilla para la Matriz de planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes<sup>8</sup></b> La CPEI plantea la Matriz de planificación a partir de los objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes verificados. Luego, programa las <b>metas</b>, que son enunciados cuantitativos de logros concretos que se deben obtener para conseguir los resultados que se esperan de los objetivos planteados. Deben redactarse en pasado, usando términos numéricos y con una dimensión temporal. Posteriormente, formula los <b>indicadores</b>, los cuales 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) Se establecen en unidades de medida (número o porcentajes de logro) respecto a la meta y serán referentes para la planificación anual.</li> </ul>

<sup>6</sup> CEPAL (2011)

<sup>7</sup> Adaptado de planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes

<sup>8</sup> Adaptado de Secretaría de Educación Pública de Baja California Sur (s/f).

## PAUTAS

**CURSO DE ACCIÓN O VERBO**

**CONTENIDO**

¿Qué?

+

**FINALIDAD**

¿Para qué?

+

**ESTRATEGIA**

¿Cómo?  
¿Con qué o quiénes?

=

**OBJETIVO DE GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES**

- En primer lugar, 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.
- 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.
- Luego, 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.

### Formulación de objetivos:

1. Se establece el contenido del objetivo ¿Qué se va a mejorar/ transformar?
2. A partir de ello se elegirá el verbo que definirá el curso de acción del contenido.
3. 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.
4. Finalmente, se especifica la finalidad ¿Para qué vamos a mejorar o transformar el contenido?

## EJEMPLO DE LLENADO DE PLANTILLAS

### FORMULAR OBJETIVOS CENTRADOS EN LOS APRENDIZAJES

Procesos	Problemas relacionados	Causas asociadas	¿Qué?	¿Cómo?	¿Para qué?	Objetivo
Desarrollo pedagógico y convivencia escolar	Gestionar la matrícula	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>SE CONSIDERA A LA PLANIFICACIÓN COMO UNA ACCIÓN RUTINARIA.</li> <li>PLANIFICACIÓN SE VE AFECTADA POR DOCENTES QUE PIDEN PERMISOS O LICENCIAS CONSTANTEMENTE Y DE MANERA INJUSTIFICADA.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>NULA SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS DE MONITOREO PEDAGÓGICO.</li> <li>LAS NORMAS DE CONVIVENCIA NO HAN SIDO ELABORADAS DE MANERA CONSENSUADA.</li> </ol>	PROGRAMACIÓN CURRICULAR PCI, PCA, UNIDADES Y SESIONES DE APRENDIZAJE CURSO DE ACCIÓN ASOCIADO (VERBO): MEJORAR, FORTALECER, PROMOVER	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					
	Fortalecer el desempeño docente					
	Gestionar los aprendizajes					
	Gestionar la convivencia escolar y la participación					



## LISTA DE COTEJO PARA VERIFICAR LA FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Aspectos a verificar	Objetivo de Gestión Escolar	Sí	No
<b>Bien elaborado:</b> ¿Incluye un curso de acción (verbo en infinitivo) y el objeto a ser medido, el Qué?	MEJORAR SIGNIFICATIVAMENTE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR	X	
<b>Presenta estrategias:</b> ¿Menciona cómo se logrará?	MEDIANTE LA PROMOCIÓN DE TRABAJO COLEGIADO POR ÁREAS, NIVELES Y/O CICLOS,	X	
<b>Orientado a resultados.</b> ¿Está la intención, estado final esperado o logro a ser alcanzado?	ORIENTADO A RESULTADOS. ¿ESTÁ LA INTENCIÓN, ESTADO FINAL ESPERADO O LOGRO A SER ALCANZADO? PARA LOGRAR UN DESEMPEÑO DOCENTE Y DIRECTIVO EFICIENTE	X	
<b>Es medible:</b> ¿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	

## MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE OBJETIVOS

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN DE OBJETIVOS, METAS Y ACTIVIDADES						
Objetivos centrados 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.º DE REUNIONES DE TRABAJO COLEGIADO REALIZADAS.	INFORMES	6	7	8
	100% DE PROFESORES REALIZARON PROGRAMACIONES CURRICULARES EFICIENTE	% DE PROFESORES QUE PARTICIPAN EN LAS REUNIONES DE TRABAJO COLEGIADO.	LISTA DE ASISTENCIA	45%	70%	100%
		% DE PROFESORES QUE REALIZAN PROGRAMACIÓN CURRICULAR.	FICHAS DE MONITOREO			
	75% DE PROFESORES MEJORARON SU DESEMPEÑO	DOCUMENTOS PEDAGÓGICOS ELABORADOS DE MANERA EFICIENTE Y PERTINENTE.	CARPETAS PEDAGÓGICAS - FICHAS DE MONITOREO			
		N.º DE PROFESORES MONITOREADOS.	REPORTE DE ACCIONES DE MONITOREO.			
		N.º DE PROFESORES QUE MEJORAN SU DESEMPEÑO	FICHAS DE MONITOREO			

## PASO 5: PROGRAMANDO ACCIONES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Acciones	Formatos, herramientas y orientaciones
1. Formulación de la Matriz de monitoreo y evaluación del PEI	<p>Se planteará la Matriz de monitoreo y evaluación del PEI, considerando el cumplimiento de los objetivos durante los años de vigencia del PEI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La CPEI elabora la propuesta de PEI de acuerdo a la estructura planteada en la presente guía.</li> </ul>
2. Presentación y validación de la propuesta de PEI	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Presentación y validación de la propuesta de PEI</b> El director y la CPEI, rdifunden la propuesta elaborada y propician aportes de la comunidad educativa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para la redacción del PEI, se sugiere utilizar un lenguaje claro y sencillo para que todos puedan entenderlo. Debe tratarse de un documento de fácil manejo, práctico y útil para la gestión escolar. Se propone que el PEI, de acuerdo a la estructura del documento, no debe superar las 40 páginas. Con los insumos recogidos se realizará la redacción del PEI y se entregará a la dirección de la IE para su aprobación. Aprobado el documento por parte de los directivos, se emite la resolución directoral correspondiente para su reconocimiento y vigencia.</li> <li>Una vez culminada la redacción del PEI. El director de la IE promulga el PEI mediante Resolución Directoral. Se recomienda llevar a cabo la presentación del documento final en una reunión y/o asamblea.</li> </ul>

## EJEMPLO DE LLENADO DE PLANTILLAS

## MATRIZ DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL PEI

Objetivos de gestión escolar	Metas	Indicadores	Estado de avance de actividades			Responsables	Medios de verificación	Acciones a implementar a partir de la evaluación
			Parcial	Mediano	Total			
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.º DE REUNIONES DE TRABAJO COLEGIADO REALIZADAS.			X		INFORMES	
	100% DE PROFESORES REALIZARON PROGRAMACIONES CURRICULARES EFICIENTE	% DE PROFESORES QUE PARTICIPAN EN LAS REUNIONES DE TRABAJO COLEGIADO.		X			LISTA DE ASISTENCIA	
		% DE PROFESORES QUE REALIZAN PROGRAMACIÓN CURRICULAR.				X		FICHAS DE MONITOREO
	75% DE PROFESORES MEJORARON SU DESEMPEÑO	DOCUMENTOS PEDAGÓGICOS ELABORADOS DE MANERA EFICIENTE Y PERTINENTE.		X				CARPETAS PEDAGÓGICAS - FICHAS DE MONITOREO
N.º DE PROFESORES MONITOREADOS.					X		REPORTE DE ACCIONES DE MONITOREO.	
		N.º DE PROFESORES QUE MEJORAN SU DESEMPEÑO					FICHAS DE MONITOREO	

## TALLER DE PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE PEI



### Inicio del Taller

- Breve presentación de los miembros de la CPEI y los participantes.
- Presentación de los objetivos del taller, haciendo énfasis en la necesidad de recoger aportes para los objetivos y matriz de planificación propuestos, en tanto determinarán el quehacer cotidiano de la institución educativa durante los próximos tres a cinco años.
- Explicación sobre la ruta del taller.
- Establecer acuerdos básicos de convivencia: Uso del tiempo para cada intervención, respeto por las ideas de los demás, silenciar los celulares, entre otros.

### Presentación de Objetivos y aportes a la Matriz de Planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes

- En plenaria y mediante un proyector o papelógrafos, el moderador expone los objetivos centrados en los Aprendizajes, contrastándolos con la Visión compartida elaborada. Se pregunta a los participantes:
- ¿Los objetivos propuestos nos encaminan al logro de nuestra visión? ¿Es necesario incluir o modificar alguno?
- Se intenta llegar a algunos consensos. La CPEI registra las respuestas, sugerencias y acuerdos.
- El moderador de la CPEI conforma grupos de trabajo, de acuerdo a la cantidad de asistentes. A continuación, cada grupo recibe un Objetivo centrado en los Aprendizajes, con la siguiente indicación:
  - Revisar cuidadosamente la articulación objetivo centrado en los aprendizajes con lo planteado en la matriz de planificación.
  - Modificar lo que sea necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos, incluir o eliminar actividades, por ejemplo.
  - Registrar los aportes consensuados.

### Validación de la propuesta

Realizado el taller de 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. Finalmente, la CPEI agradecerá a los participantes su asistencia.

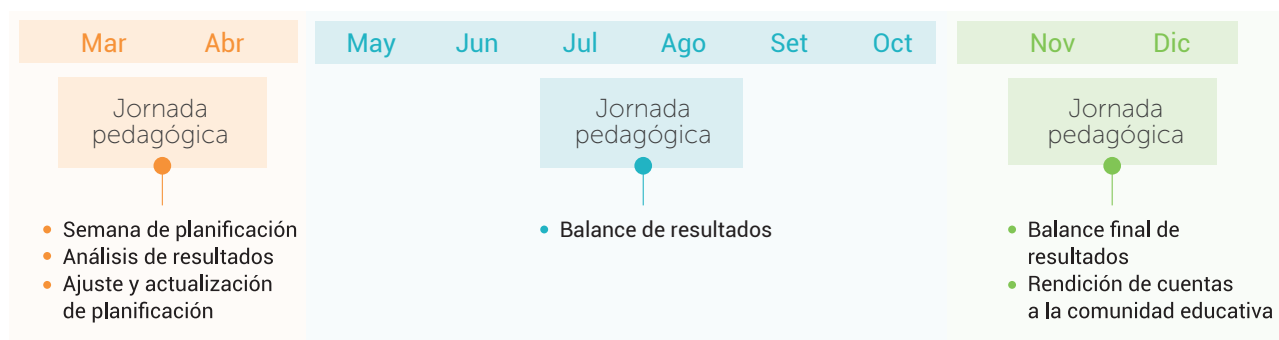
## 2.3 EL PAT

El PAT es uno de los instrumentos de gestión de la IE, su propósito es concretar los objetivos establecidos en el PEI a través de actividades y prácticas que se realizan durante el año escolar. Ordena las tareas en la IE a través de los CGE sobre los cuales al finalizar el año lectivo, los directivos de la IE informarán los resultados obtenidos. Guarda coherencia en su formulación con el PEI, PCI y RI.

Cabe resaltar que el PAT permite organizar el trabajo de las comisiones u otros equipos de la IE, bajo el liderazgo de los directivos.

La formulación del PAT responde a las necesidades de planificación de la IE siendo un documento de uso interno. Por ello, no es necesario que se remitan en forma física ni virtual a la UGEL de la jurisdicción.

### EL PAT Y ACCIONES DEL AÑO ESCOLAR



## 2.3.1 ESTRUCTURA DEL PAT

El PAT de una IE debe de contar mínimamente con las siguientes secciones:

### ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO PLAN ANUAL DE TRABAJO

#### 1. Datos generales

- 1.1. Nombre, ubicación, códigos de identificación entre otros datos que se consideren relevantes.



#### 2. Diagnóstico situacional anual

- 2.1. Resultado anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE
- 2.2. Resultado anual de indicadores de eficiencia interna
- 2.3. Resultados del Informe de Gestión Anual (IGA)

#### 3. Programación de actividades y metas

- 3.1. Matriz de Programación de objetivos, metas y actividades

#### 4. Organización institucional

- 4.1. CONEI, comisiones y equipos de trabajo

#### 5. Distribución del tiempo

- 5.1. Calendarización escolar
- 5.2. Cuadro de distribución de secciones y horas de clase
- 5.3. Calendario (cívico escolar, comunal, festivos, etc.)

#### 6. Monitoreo y evaluación de actividades del PAT

- 6.1. Matriz de monitoreo y evaluación del PAT

#### 7. Anexos

- Herramientas utilizadas, cronograma de visitas de observación de aula, fichas detalladas de actividades planificadas, horarios de clase, horarios de uso del aula de innovación u otros espacios, directorio del personal de la IE, directorio de instituciones u organizaciones aliadas, actas de reunión, fotografías, etc.





### 3.3.2 FORMULACIÓN DEL PAT

La formulación del PAT guarda coherencia con la formulación con el PEI, en tanto uno es un instrumento de gestión escolar a mediano plazo y el otro de corto plazo. Por ello, en el caso del PAT la actualización de datos considera los resultados obtenidos en el año anterior.

La formulación del PAT al igual que el PEI se enfoca en el análisis y la reflexión de forma colaborativa liderada por el director de la IE. Si bien la proyección del PAT se realizó en el último periodo escolar del año anterior, se cuenta con un periodo adicional, antes del inicio de clases, (una semana) para la revisión y ajuste correspondiente.

Acciones	Formatos, herramientas y orientaciones
<p>1. Actualización de datos y diagnóstico situacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se debe considerar que:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la elaboración del PEI tiene lugar el mismo año en que se está elaborando el PAT, basta con usar el mismo diagnóstico.</li> <li>- Si la elaboración del PEI se ha realizado hace un año o más, se debe hacer una actualización del diagnóstico.</li> <li>- En ambos casos, las orientaciones brindadas para el diagnóstico del PEI tiene absolutamente la misma validez en el caso del PAT.</li> </ul> </li> <li>• <b>Plantilla para el resultado anual de aprendizajes de estudiantes</b> Revisar y dar respuesta a la plantilla, en relación a progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE e indicadores de eficiencia interna obtenidos el año anterior.</li> <li>• <b>Plantilla acerca de Resultados del Informe de Gestión Anual (IGA)</b> Revisar el Informe de Gestión Anual correspondiente al año anterior y completar la información solicitada de acuerdo a la plantilla correspondiente.</li> </ul>
<p>2. Planteamiento de Actividades en relación a los objetivos del PEI</p>	<p><b>MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES - PAT</b> El PEI, como orientador y guía de la gestión de la IE, sirve de marco y fundamento para la elaboración de otros instrumentos de gestión de la IE. La vinculación del PEI y del PAT es directa, en tanto el PAT concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar. Esta concreción se evidencia en la Matriz de planificación centrada en los aprendizajes a corto plazo. Por ello la CPEI deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes ubicados en la Matriz de Planificación a mediano plazo del PEI.</li> <li>- La información registrada en las plantillas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la IE</li> <li>- Resultado anual de indicadores de eficiencia interna</li> <li>- Resultados del Informe de Gestión Anual</li> <li>- La visión compartida formulada en el PEI</li> </ul> </li> <li>- Anexo "Prácticas clave de la IE"</li> </ul> </li> </ul>
<p>3. Planteamiento de la Organización institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CONEI, comisiones y equipos de trabajo educativo de la IE</b> Detallar la conformación de órganos, comités y comisiones de trabajo, puntuales y permanentes, así como los productos y responsabilidades a cumplir durante el año escolar.</li> </ul>
<p>4. Programación de la Distribución del tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Distribución del tiempo</b> Realizar la calendarización del año escolar, así como la distribución de secciones, el horario escolar y del personal de la IE. Se tiene en cuenta que el principal criterio para distribuir el tiempo es la centralidad en los aprendizajes.</li> <li>• Se puede utilizar la <b>Herramienta de Apoyo a la Formulación de PEI y PAT</b></li> </ul>
<p>5. Inclusión de Anexos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se anexa los documentos utilizados en la formulación del PAT (Actas, cuadros, fotografías, etc.)</li> </ul>

## EJEMPLO DE LLENADO DE PLANTILLAS

### RESULTADO ANUAL DE APRENDIZAJES DE ESTUDIANTES

RESULTADOS OBTENIDOS DE ACTAS CONSOLIDADAS DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL AÑO ANTERIOR			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos y/o revisión de documentos	Problemas relacionados	Causas asociadas
<p>¿Cómo han evolucionado las calificaciones, durante el año escolar anterior, obtenidas por los estudiantes?</p> <p>¿Qué interpretación se obtiene al observar los niveles de logro obtenidos por los estudiantes en el año escolar anterior?</p>	<p>EN FUNCIÓN DEL ANÁLISIS DE LOS GRÁFICOS SE OBSERVA QUE LA EVOLUCIÓN DE LAS CALIFICACIONES HA SIDO FLUCTUANTE ENTRE LOS BIMESTRES.</p> <p>ENTRE EL PRIMER Y SEGUNDO BIMESTRE SE OBSERVA MAYOR VARIACIÓN EN EL ÁREA DE MATEMÁTICAS. LA VARIACIÓN ES MÁS NOTABLE ENTRE LAS CALIFICACIONES DE LOS ESTUDIANTES DEL VI CICLO Y VII CICLO.</p>	<p>EN LAS REUNIONES DE TRABAJO COLEGIADO NO SE UTILIZÓ COMO INSUMO EL REGISTRO AUXILIAR PARA DIALOGAR ENTRE DOCENTES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES DE LOS ESTUDIANTES.</p> <p>DE ESE MODO SE PUDO TOMAR ACUERDOS DE MODO OPORTUNO PARA ATENDER LAS NECESIDADES EDUCATIVAS DE LOS ESTUDIANTES.</p> <p>DEBILIDAD EN EL MANEJO DE ENFOQUES, ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍA CORRESPONDIENTE A LAS ÁREAS CURRICULARES.</p>	<p>INEXISTENCIA DE PAUTAS O ACUERDOS ACERCA DEL USO DE LOS REGISTROS AUXILIARES DE LAS ÁREAS CURRICULARES.</p> <p>GARENCIA DE REGISTRO DE LA EVOLUCIÓN DE LAS CALIFICACIONES DE LOS ESTUDIANTES.</p>

RESULTADOS OBTENIDOS DE EVALUACIONES ESTANDARIZADAS EN LAS QUE LA IE HA PARTICIPADO EL AÑO ANTERIOR (SI NO HA PARTICIPADO NO SE DEBE COMPLETAR)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos y/o revisión de documentos	Problemas relacionados	Causas asociadas
<p>¿Los resultados obtenidos en las evaluaciones estandarizadas en las que la IE ha participado, el año anterior, guardan coherencia con los resultados de calificaciones obtenidas por los estudiantes de la IE durante el mismo año escolar?</p>	<p>EXISTE CORRELACIÓN ENTRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS. SE APRECIA QUE EL NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE HAN OBTENIDO CALIFICACIONES DESTACADAS ES MÍNIMO.</p> <p>LA MAYORÍA DE ESTUDIANTES TIENE UN PROMEDIO REGULAR.</p>	<p>DEBILIDAD EN EL USO LA INFORMACIÓN GENERADA A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIONES ESTANDARIZADAS Y NO ESTANDARIZADAS.</p>	<p>NO SE SOCIALIZAN LOS RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LOS ESTUDIANTES DURANTE EL AÑO ESCOLAR.</p>

## RESULTADO ANUAL DE INDICADORES DE EFICIENCIA INTERNA

Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos y/o revisión de documentos	Problemas relacionados	Causas asociadas
<p>¿La institución educativa ha incrementado, mantenido o disminuido el número de estudiantes matriculados respecto al año escolar anterior, considerando el número de estudiantes retirados y trasladados?</p> <p>¿La institución educativa ha aumentado, mantenido o reducido el porcentaje de estudiantes no aprobados en el último año escolar?</p> <p>¿La institución educativa ha aumentado, mantenido o reducido el porcentaje de estudiantes con extraedad en el año escolar anterior?</p>	<p>LA IE INCREMENTO EL NÚMERO DE ESTUDIANTES DURANTE EL DESARROLLO DEL AÑO ESCOLAR ANTERIOR. RECIBIÓ TRASLADOS DE 5 ESTUDIANTES ENTRE LOS MESES DEL PRIMER SEMESTRE.</p> <p>DURANTE EL PRIMER SEMESTRE LAS CALIFICACIONES PRESENTAN FLUCTUACIÓN. EN LOS MESES DE SETIEMBRE Y OCTUBRE, SE ELEVARON LOS PROMEDIOS DE LOS ESTUDIANTES.</p>		<p>LOS TRASLADOS DE LOS ESTUDIANTES SE DEBEN A CAMBIO DE DOMICILIO DE SUS PADRES. VIENES DE OTRAS REGIONES Y PROVINCIAS.</p> <p>LAS REUNIONES DE TRABAJO COLEGIADO FUERON MÁS FRECUENTES DESDE EL MES DE JUNIO EN ADELANTE.</p>

## RESULTADOS DEL INFORME DE GESTIÓN ANUAL (IGA)

## RESULTADOS OBTENIDOS DEL INFORME DE GESTIÓN ANUAL (IGA)

Compromisos de Gestión Escolar	Actividades	Indicadores	Logros/ dificultades
<p><b>COMPROMISO 1.</b> Progreso anual de aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la IE.</p>	<p>TALLERES DE REFORZAMIENTO PEDAGÓGICO PARA ESTUDIANTES</p>	<p>NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE PARTICIPAN EN LOS TALLERES DE REFORZAMIENTO PEDAGÓGICO.</p> <p>NÚMERO DE ESTUDIANTES QUE MEJORAN SUS CALIFICACIONES RESPECTO A LAS OBTENIDAS ANTES DEL REFORZAMIENTO PEDAGÓGICO.</p>	<p>TRES ESTUDIANTES DEL TOTAL DE IDENTIFICADOS PARA EL REFORZAMIENTO PEDAGÓGICO NO PARTICIPARON EN LAS SESIONES DEBIDO A QUE SE REALIZARON FUERA DEL HORARIO ESCOLAR.</p> <p>A PESAR DEL ESFUERZO DE LOS DOCENTES PARA REALIZAR EL REFORZAMIENTO PEDAGÓGICO LOS ESTUDIANTES CONTINUARON CON LAS CALIFICACIONES OBTENIDAS ANTES DEL REFORZAMIENTO PEDAGÓGICO.</p>
<p><b>COMPROMISO 2.</b> Retención anual de estudiantes en la IE.</p>			

## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO

Actividad	Descripción de la actividad	Compromiso					Responsable directo	Responsables	Fuente de verificación	Fecha	Recursos
		1	2	3	4	5					
ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR MEDIANTE TRABAJO COLEGIADO POR ÁREAS NIVELES Y/O CICLOS	SE ESTABLECE CRONOGRAMA DE REUNIONES DE TRABAJO COLEGIADO PARA LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR PARTIENDO POR LAS ORIENTACIONES Y UTILIZANDO LOS INSUMOS DEL PCI Y SE PRESENTA BIMESTRALMENTE.				X		COORDINADOR DE ÁREA	DOCENTES DE ÁREA	PCA UD SA	PRIMERA SEMANA DE MARZO Y FIN DE TRIMESTRE.	IGA DOCUMENTO NORMATIVO ACERCA DE ORIENTACIONES PARA EL AÑO ESCOLAR
MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO A DOCENTES	SE REvisa LA SESIÓN DE APRENDIZAJE DEL DÍA Y SE ANALIZA SU CONSISTENCIA CON LOS DOCUMENTOS DE PROGRAMACIÓN. SE REALIZA VISITAS DE ACOMPAÑAMIENTO AL AULA, SE REFLEXIONA CON EL/LA DOCENTE Y SE REALIZA JORNADA DE TRABAJO TRIMESTRAL EN BASE A LOS HALLAZGOS.				X		DIRECTOR	SUB DIRECTOR COORDINADOR DE ÁREA.	CRONOGRAMA PROTOCOLO DE MONITOREO INFORME DE JORNADA	MAYO A OCTUBRE	FICHA DE MONITOREO. RÚBRICAS PARA EL ACOMPAÑAMIENTO

## DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO CALENDARIZACIÓN DEL AÑO ESCOLAR

### Calendarización del año escolar, Nivel Secundaria ➔

CERRAR

**¿Qué hacer?**

1° La calendarización ya está pre-llenada con la fecha de inicio de clases, los feriados y la semana de planificación inicial. Deberás adaptar los  
 2° En caso que las actividades pre-llenadas varien en tu I.E., podrás cambiar el tipo de día (guíate por la Leyenda "Tipos de día" para seleccionar la letra que corresponda).

**Nota:**

EBA	950 horas de trabajo pedagógico efectivo durante el año
EBE	Como mínimo es de 900 horas según corresponda
ETP	Ciclo Medio: mínimo 2000 horas de estudio (Módulo).

LEYENDA "Tipos de día"		Nro. de días
A	Día efectivo de aprendizaje escolar**	184
B	Periodo de planificación**	7
C	Jornadas de reflexión ***	0
D	Sábados o domingos	80
E	Vacaciones estudiantiles	10
F	Ferriados	12
G	Documentación final y Planificación 2018****	5

\* Los días efectivos de aprendizaje escolar incluyen al día del logro  
 \*\* La semana de planificación se inicia en marzo.  
 \*\*\* Las Jornadas de Reflexión, se sugiere realizarlas: al conocerse los resultados de la ECE (abril), antes o después del 1er. día del Logro (julio); y antes o después del 2do. día de logro (diciembre)  
 \*\*\*\* Esta semana está prevista para la preparación de la documentación final del año escolar. Además, se inicia la planificación 2018, que implica a la evaluación (balance) de responsabilidades y resultados en la implementación de los CGE, que permita la planificación del año siguiente.

**Complete según los datos del nivel en su IE:**

Número de secciones de Nivel Secundaria	
Número de horas lectivas diarias	

Si tu IE cuenta con JEC, modifica el número de horas lectivas diarias

(Ver recomendaciones del "Fascículo de Gestión Escolar")

2018	SELECCIONE EL MES DE INICIO DE CLASES																				N° días	Horas Lectivas	Horas Efectivas																		
MES	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4								Semana 5					Semana 6												
MARZO	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma				
marzo	Fecha			1	2	3	4				5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	14	0	0	
	Tipo			B	B	D	D	B	B	B	B	B	D	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	F	F	A						
abril	Fecha							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	21	0	0	
	Tipo							F	A	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	D	D	A					
mayo	Fecha		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				22	0	0		
	Tipo		F	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	A							
junio	Fecha				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			20	0	0		
	Tipo				A	D	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	F	A	A	A	A	F	D									
julio	Fecha							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	20	0	0
	Tipo							D	A	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	A	A	F	F	E	E			
agosto	Fecha		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				14	0	0		
	Tipo		E	E	E	D	D	D	E	E	E	E	E	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	F	A									
septiembre	Fecha					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		20	0	0		
	Tipo					D	D	D	A	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	A	D	D						
octubre	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					22	0	0		
	Tipo	A	A	A	A	A	D	D	F	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A								
noviembre	Fecha				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			21	0	0		
	Tipo				F	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	D	D	A	A	A	A	A	A									
diciembre	Fecha					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	10	0	0		
	Tipo					D	D	D	A	A	A	A	F	D	A	A	A	A	D	D	G	G	G	G	D	D															
enero	Fecha		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				0	0	0		
	Tipo																																								
<b>TOTAL</b>																																						<b>184</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Propuesta para la Calendarización del Año Escolar para alcanzar horas mínimas de acuerdo al DS N° 008-2006- ED. Aprueban los "Lineamientos para el Seguimiento y Control de la Labor Efectiva de Trabajo Docente en las Instituciones Educativas Públicas".

NOTA: En las IIEE EIB se debe tener en cuenta las situaciones climáticas, geográficas, distancias y otras, para armonizar con las actividades del Calendario Comunal.



## MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PAT

N°	Actividades programadas	Estado de avance de actividades			Responsables	Medios de verificación	Acciones a implementar a partir de la evaluación
		Parcial	Mediano	Total			
01	ELABORACIÓN, REAJUSTE Y/O ACTUALIZACIÓN INSTRUMENTOS DE GESTIÓN.			X	DIRECTOR, DOCENTE, PLANA DOCENTE, ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIO	PEI PAT RI PCI	DOCUMENTAR TODAS LAS ACCIONES REALIZADAS A FIN DE CONTAR CON LA EVIDENCIA.

## CONEI, COMISIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO DE LA IE

CONEI/comisiones/equipos de trabajo	Integrantes	Responsabilidades
Consejo Educativo Institucional		<ul style="list-style-type: none"> <li>• PARTICIPAR EN LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PEI</li> <li>• PARTICIPAR EN LOS PROCESOS DESTINADOS AL INGRESO, ASCENSO, Y PERMANENCIA DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA INSTITUCIÓN, DE ACUERDO CON LA NORMATIVIDAD ESPECÍFICA QUE EMITA EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.</li> <li>• ...</li> </ul>



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kallpa (2012). Hacia la Construcción de Comunidades Saludables [Material de curso a distancia]. Manuscrito inédito. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.

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

Ley N.° 29944, 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-saanee.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.° 28044, Ley General de Educación., Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 7 de julio de 2012.

UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lima: UNESCO. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>



Calle Del Comercio 193, San Borja  
Lima, Perú  
Teléfono: (511) 615 5800  
[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)



PERÚ

Ministerio  
de Educación