

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

“Nuevos tiempos, Nuevas ideas”

**FACULTAD DE EDUCACIÓN
OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS
PROGRAMA DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN EDUCACIÓN**

TÍTULO:

**“EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y LA
GESTIÓN EDUCATIVA”.**

PRESENTADO POR:

CISNEROS MELÉNDEZ, VICTORIA EUGENIA

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por permitirme cumplir esta ansiada meta en mi vida, por bendecirme con esta linda oportunidad y llenarme de su fuerza para vencer cualquier obstáculo; a mis hijos Kelly, Erwin y Sally, por brindarme todo el amor, comprensión, apoyo incondicional y la confianza en cada momento de mi vida.

INDICE

Dedicatoria.....	I
Indice.....	II
Presentación.....	IV
CAPÍTULO 1: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)	
1.1 Importancia de un proyecto educativo.....	1
1.2 El proyecto educativo institucional.....	2
1.2.1 Definición.....	3
1.2.2 Características.....	3
1.2.3 Principios.....	4
1.2.4 Propósitos del PEI.....	5
1.3 Aplicabilidad del PEI.....	6
1.4 Ventajas del PEI.....	7
1.5 Componentes del PEI.....	7
1.6 Formulación del PEI.....	11
1.6.1 Etapa inicial:	11
• Revisión de orientaciones para la formulación del PEI.....	11
• Sensibilización a la comunidad educativa.....	11
• Conformación de la comisión para la formulación del PEI.	12
• Revisión del PEI anterior.....	12
• Elaboración de cronograma de formulación del PEI	13
1.6.2 Análisis situacional. Procedimientos.....	14
• Análisis del funcionamiento de la institución educativa.....	15
• Vinculación de la IE con el entorno.....	15
• Diagnóstico situacional de la IE	16
1.6.3 Identificación de la I.E.	16
1.6.4 Propuesta de gestión escolar centrada en los Aprendizajes.....	16

CAPÍTULO II: GESTION EDUCATIVA

2.1. Definición de gestión educativa.....	17
2.2. Dimensiones de gestión educativa.....	18
2.2.1. Dimensión gestión institucional.....	18
2.2.2. Dimensión gestión administrativa.....	19
2.2.3. Dimensión gestión pedagógica.....	20
2.2.4. Dimensión gestión comunitaria.....	21
2.3 Procesos de gestión.....	21
2.4 Gestión y Calidad Educativa.....	22
2.4.1 Formas para prever el mejoramiento de la calidad educativa....	22

CAPÍTULO III: MODELO DE UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL CON EL USO DEL APLICATIVO EXCEL.

3.1 Estructura del documento Proyecto Educativo Institucional 2017.....	23
3.2 Aplicativo de apoyo para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional 2017.....	24
Plantilla de conclusiones.....	24
Plantilla 1.....	25
Plantilla 2.....	26
Plantilla 3.....	27
Plantilla 4.....	28
Plantilla 5.....	29
Plantilla 6.....	31
Plantilla 7.....	32
CONCLUSIONES.....	33
SUGERENCIAS.....	34
BIBLIOGRAFIA.....	35

RESUMEN

Este trabajo presentado tiene sus enfoques en la importancia que tiene la planificación en la educación, siendo el PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL el documento de gestión de gran importancia para una institución educativa, ya que en su diseño y elaboración participa la comunidad educativa en pleno.

Su elaboración consta de 4 etapas que son: Etapa inicial, Análisis situacional, Identificación de la I.E, Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes.

Este documento es funcional accesible representativo, estratégico , flexible y factible que fija los objetivos institucionales, precisa la identidad de la Institución Educativa, permite la planificación de las actividades a largo plazo , orienta las decisiones , permite establecer medidas correctivas en las actividades individuales y grupales.

El P.E.I consta de la siguiente estructura:

- a) Identificación b) Análisis situacional
- c) Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes
- d) Monitoreo y evaluación.

Este documento basa su eficiencia en una buena gestión educativa que tiene como principio básico el valor de la persona dentro de la organización y tiene como gran reto diseñar implementar y poner en marcha un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje, acorde con las características y exigencias de los estudiantes y la sociedad. La gestión educativa está basada en 4 dimensiones:

- a) GESTIÓN INSTITUCIONAL
- b) GESTIÓN ADMINISTRATIVA
- c) GESTIÓN PEDAGÓGICA
- d) GESTIÓN COMUNITARIA

La calidad de la gestión es parte fundamental de la calidad total de la educación como sistema, siendo el rol del Director el de un LIDER PEDAGÓGICO, inmerso en las 4 dimensiones de gestión.

La calidad educativa se logrará elevando la calidad de la atención que presta cada uno de sus integrantes directivos, docentes, personal administrativo, auxiliares cuyo desempeño está sujeto a constante evaluación y monitoreo.

El P.E.I es un documento que debe ser accesible a la comunidad educativa ya que todos están involucrados en su ejecución y como tal el MINEDU nos propone la elaboración de este documento usando el aplicativo EXCEL, donde al ingresar datos de resultados de censos escolares anteriores, nos proporciona gráficos que nos permite interpretar como estamos avanzando, así como también nos proporciona unas PLANTILLAS con datos precisos que debemos llenar referidos a nuestra Institución Educativa y su entorno, haciendo que éste documento sea breve, conciso y factible a la comunidad educativa.

PALABRAS CLAVE:

PLANIFICACION, PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL,
PARTICIPACION, CALIDAD EDUCATIVA, APLICATIVO EXCEL.

PRESENTACIÓN

Al finalizar el periodo de actualización profesional para la obtención de la licenciatura presento la investigación, **EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y LA GESTION EDUCATIVA**, con lo cual evidencio los aprendizajes en el área de Proyectos Educativos

Entendemos que uno de los principales problemas en educación es la planificación que, por mucho tiempo fue un aspecto al que no se dio importancia; pero que en las últimas décadas ha ido tomando mayor impulso hasta alcanzar el grado de desarrollo en que lo encontramos. Hoy no se concibe el funcionamiento de una institución educativa sin una planificación de corto y largo alcance, en ellas el equipo docente planifica el conjunto de estrategias que la institución educativa debe realizar para lograr los objetivos que le señala el Estado: El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el documento por excelencia que recoge los aportes de la comunidad educativa y traza las metas que habrá de alcanzar en un periodo determinado, incluyendo la evaluación del mismo. De este modo el PEI es el documento de gestión del más alto rango en una institución educativa y en su planificación, diseño y elaboración participa la comunidad educativa en pleno.

La investigación se desarrolla en tres capítulos en los cuales se desarrolla de modo secuencial todo aquello que ayude a entender la naturaleza, estructura, fines etc., del PEI. Por eso en el capítulo I se enfocan temas generales tales como: origen, definición, características, principios, propósitos, aplicabilidad, ventajas, componentes del PEI. Además se describe los pasos para la formulación de un PEI. En el capítulo II, trataré el tema de la gestión de instituciones educativas, su definición de acuerdo a diferentes autores, dimensiones de la gestión educativa y gestión y calidad educativa.

En el capítulo III se ofrece un desarrollo esquemático de la estructura de un PEI. Razones de espacio impiden presentar un PEI íntegro pues excedería ampliamente los límites propuestos para el estudio solicitado. Se muestran las plantillas del aplicativo EXCEL, que hace que este documento sea ahora más conciso, entendible y de fácil acceso a la comunidad educativa.

Se ha recurrido a la consulta de bibliografía especializada lo que ha permitido obtener información pertinente la misma que seleccionada y sintetizada permite la presentación de este trabajo que presento al Jurado para su evaluación respectiva.

CAPÍTULO I

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)

1.1 IMPORTANCIA DE UN PROYECTO EDUCATIVO

En nuestra labor profesional en una institución educativa encontramos muchas situaciones problemáticas a los cuales tenemos que buscar solución, para ello nos valemos de los proyectos educativos, cuya base es la planificación.

Según Baca (2010:2) Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

Los proyectos educativos son una propuesta para atender una problemática con la finalidad de poder plantear alternativas de solución aplicables teniendo en cuenta el contexto socio cultural.

Toda institución, partiendo de los lineamientos establecidos, aprovecha la heterogeneidad como fuente de experiencias educativas.

El modelo adoptado, la elaboración de preguntas, propone qué hacer , teniendo en cuenta la normativa vigente y los acuerdos alcanzados en los distintos niveles, cada institución concreta su proyecto en función de su realidad y sus necesidades.

Esta forma de trabajo implica la comprensión del concepto “Autonomía” , que es la capacidad de una I.E para elegir las estrategias más convenientes a su propuesta de trabajo para generar modelos institucionales , que permitan dar respuestas adecuadas a la diversidad de demandas que recibe.

La autonomía de cada escuela debe permitir su interacción más efectiva con el medio social, de modo que su propuesta pedagógica y su plan de desarrollo institucional refleje la diversidad cultural y las demandas y aspiraciones de la población usuaria.

1.2 EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Con la finalidad de mejorar los aprendizajes y la calidad de la educación, así como asegurar la formación integral de los estudiantes, se han introducido cambios importantes a nivel de América Latina en la gestión escolar. .

En nuestro país, como parte de esta política de modernización y fortalecimiento de nuestras II:EE se presenta una nueva versión del PEI cuyo enfoque de gestión escolar se centra en los aprendizajes, la gestión participativa y la gestión por procesos.

Una planificación pertinente a la I.E, le permitirá mejorar su gestión para el logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes.

1.2.1 Definición

La introducción del PEI, tal como se concibe hoy, ha merecido diversas definiciones, entre las cuales mencionamos las siguientes:

- El PEI es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo que se enmarca dentro del Proyecto Educativo Nacional, del Regional y el Local, a fin de responder a sus demandas expectativas. Se afirma también que orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa.
- Se dice también que el PEI es un programa centrado en las niñas, niños y adolescentes, e integra sus necesidades de desarrollo humano, el cumplimiento de sus derechos, además de las demandas de desarrollo de la región y de manera especial del distrito.
- Como instrumento de gestión, el PEI articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de un sueño común a alcanzar y una problemática priorizada a superar.

El PEI es la formulación clara y precisa de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del modelo de escuela que se necesita para atender a las demandas de desarrollo de nuestros estudiantes.

En tanto que Serrano, (1995 : p. 34) afirma que “El proyecto educativo institucional, es un instrumento que prevé y organiza acciones administrativas, de planeación, técnico-pedagógicas y otras, para resolver necesidades y expectativas de la comunidad educativa, enmarcadas en las políticas y disposiciones legales nacionales y regionales”

A todo lo dicho debemos decir que, de acuerdo con la Ley N.º 28044, Ley General de Educación y su Reglamento, el PEI es un instrumento que orienta la gestión de la

institución educativa. Específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos de gestión como el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI). El PEI y el PAT están claramente vinculados, en tanto el PAT concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar.

De este modo, concluimos, que el PEI es un instrumento de gestión a través del cual se planifica en el mediano plazo las metas deseables para la I.E, prevé y organiza acciones administrativas, de planeación, técnico-pedagógicas. En este contexto, las niñas y los niños constituyen el centro de interés por excelencia ya que todo gira en torno a ellos. Por el PEI la organización actúa en función de la meta más importante: el aprendizaje de los estudiantes.

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

1.2.2 Características del PEI

Para responder a las expectativas respecto a la intención de proponer un modelo que satisfagan las necesidades de mejorar la calidad educativa, se espera que todo PEI, deba reunir características, tales como:

- a) Funcional. Práctico y útil para la gestión escolar.
- b) Accesible. De fácil manejo, todos en la IE pueden entenderlo.
- c) Representativo. Refleja a la IE y a la comunidad educativa.
- d) Estratégico. Permite reflexionar acerca de la IE y sus potencialidades.
- e) Flexible. Permite actualizaciones y evaluación permanente.
- f) Descentralización: El PEI es una nueva forma de asumir la gestión educativa desde la base y pretender, de manera ascendente, mejorar la eficiencia del sistema educativo en su conjunto.

- g) Autonomía: La elaboración del PEI es de responsabilidad exclusiva de los estamentos de la comunidad educativa de cada plantel, de acuerdo con su propia realidad, expectativas, ideales y posibilidades reales. Por eso, se acepta que no hay dos colegios iguales, por lo tanto el PEI es único e irrepetible.
- h) Autorreflexión: La formulación del ideario de los perfiles del alumno y del profesor respectivamente, del modelo pedagógico, etc., implican un profundo y prolongado proceso de reflexión. Requiere conocer logros que fortalecer, deficiencias por superar, causas a eliminar, idear soluciones y sobre todo avizorar el horizonte pedagógico, social e institucional, sobre la base de sustentos teóricos pertinentes.
- i) Comunicabilidad: No podría elaborarse un PEI si es que no hubiera canales de comunicación en todo sentido, que obliguen a todos los integrantes a manifestar sus inquietudes, a proporcionar ideas y sugerencias, donde puedan poner en práctica libremente sus habilidades críticas y creativas que le son inherentes.
- j) Compromiso: El proyecto, siendo un producto formulado por todos los sectores del ámbito escolar, compromete también a todos sin distinción en su ejecución. Por eso se debe desechar: la redacción del PEI por un experto, copiar un PEI de otra institución o la redacción por solo un grupo. En la redacción del PEI debe participar todo el personal integrado en equipos de trabajo.
- k) Factibilidad: El desarrollo del PEI debe sustentarse en objetivos y actividades realizables.
- l) Democratización: El PEI tanto en su concepción como en su ejecución, requiere el aporte real y efectivo de todos los actores de la comunidad educativa, constituye un espacio ideal para la práctica de la democracia participativa, que es la democracia real que todos desean.

1.2.3 Principios

Todo PEI debe sustentarse en los siguientes principios:

- a) Acción comunitaria: Una preocupación permanente ha sido la de constituir una verdadera comunidad educativa, es decir, dotar de un sentido de fraternidad, solidaridad y equidad a las relaciones que se dan entre los estamentos e integrantes de la entidad y sobre todo comulgar ideales

comunes. El sentido de comunidad no solo es condición para la formulación del PEI, es el sustento mismo de la educación.

- b) Acción participativa entendida como tomar parte de o en no solo es un derecho sino también una obligación y una necesidad, máxime si la concepción o elaboración de un PEI N es una tarea ordenada y compleja que requiere del aporte creativo, crítico, entusiasta, innovador de todos los integrantes del colegio. Solo en la medida en que haya una efectiva participación se llegará a decisiones consensuales que son las más firmes y seguras de ejecución y se posibilitará el crecimiento de todos, más allá de la simple información y consulta, que son niveles elementales de participación.

Dependiendo de las características de los integrantes de la comunidad educativa se pueden establecer tres niveles de participación:

- Informativo: Para buscar y ofrecer información.
 - Consultivo: Para pedir opinión o sugerencias.
 - Decisional: Para participar en la toma de decisiones.
- c) Acción planificada: La planificación institucional constituye una herramienta básica e imprescindible para la dinámica de cualquier entidad educativa. El éxito institucional depende no solo de la claridad de su misión o marco doctrinal, sino también de un buen diagnóstico de su realidad y de la capacidad para precisar objetivos y metas que se desean alcanzar en el tiempo previsto y con los recursos existentes.

1.2.4 Propósitos del PEI

- Constituye el marco doctrinal, ideario, la filosofía de la educación que se quiere impartir en la institución educativa.
- Establece los valores esenciales como paradigmas del tipo de educación adoptada.
- Perfila el tipo de alumnos, los principios e indicadores que deben orientar las acciones educativas.
- Canaliza las aspiraciones los intereses e inquietudes luego de un serio, profundo y prolongado proceso de reflexión de los miembros de la comunidad educativa.
- Unifica criterios de acción con vista a una mayor coherencia funcional en toda la entidad.

- Configura gradualmente la identidad y personalidad propias del centro educativo.
- Constituye un referente de la tarea educativa y es susceptible de modificación gradual y progresiva.

1.3 Aplicabilidad del PEI

La aplicación del PEI depende básicamente de las siguientes variables:

factibilidad y pertinencia. Tal como se señala a continuación:

FACTIBILIDAD	Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Voluntad, es decir, querer hacerlo realmente - Motivación. Tener la disposición para hacerlo - Información suficiente y comunicación total. - Compromiso para emprender la acción. - Práctica del trabajo en equipo. - Mucha iniciativa y responsabilidad. - Mente positiva. Pensar en situaciones posibles. - Predisposición para la reflexión y la acción. - Compartir el tiempo disponible. Para su ejecución.
	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Formular proyectos que no incurran en gastos. - Proyectos que no sean demasiado costosos - Proyectos que no sean numerosos. - Posibilidad de proyectos terminales y repetitivos. - FUENTES: Acudir a las ONG y otros organismos internacionales que se relacionen con el proyecto. - Establecer intercambios y convenios, sobre todo con la comunidad. - Buscar la participación de otros centros educativos.

FUENTE: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Educacion/gestion_proyectos/pdf/a04.pdf

Pertinencia: En este punto es necesario identificar los obstáculos y las estrategias que deberán seguirse para llegar a los resultados previstos.

OBSTÁCULOS	<ul style="list-style-type: none"> - No hay aceptación de los directivos. - No hay compromiso de los docentes. - Se encarga a un pequeño grupo (staff) - Información insuficiente.
ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Rol del director (gerente/ líder) - Sensibilización y capacitación de profesores - Compatibilizar con actividades pedagógicas (Programación)

FUENTE:http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Educacion/gestion_proyectos/pdf/a04.pdf

1.4 Ventajas del PEI

- Precisa la identidad del centro educativo
- Da coherencia a la acción de los miembros de la comunidad educativa en función de una doctrina común.
- Facilita la identificación del personal con la institución.
- Fija los objetivos institucionales.
- Permite la planificación de actividades a largo plazo.
- Orienta la toma de decisiones.
- Sirve como punto de referencia para la selección de nuevos miembros de la comunidad educativa.
- Permite establecer medidas correctivas en las actividades individuales y grupales.
- Actualiza la finalidad del colegio.
- Condiciona la eficiencia en la gestión institucional.

1.5 Componentes del PEI

La estructura propuesta para el Proyecto Educativo Institucional considera cuatro (4) secciones básicas:

TABLA 1. ESTRUCTURA PROPUESTA PARA EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

1. Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la IE • visión compartida • Principios de la educación
2. Análisis situacional	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la IE: Aprendizajes, Eficiencia Interna, Logro de Compromisos de Gestión escolar. • Funcionamiento de la IE • Vinculación con el entorno de la IE • Matriz diagnóstica situacional
3. Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de Gestión Escolar centrada en los Aprendizajes • Matriz de planificación a mediano plazo
4. Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de monitoreo • Matriz de monitoreo y evaluación del PEI

FUENTE: Elaboración propia . Adaptado de :Orientaciones para desarrollar el planeamiento escolar .Ministerio de Educación 2016.

1. Identificación

- **Información general de la institución educativa:**

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

- **La visión compartida**

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

- **Los principios de la educación,**

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

2. Análisis Situacional de la IE .Este análisis se realiza partir de:

- **Resultados de aprendizaje,**

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

- **Resultados de indicadores de eficiencia interna de la IE**

Aluden a la matrícula, la promoción estudiantil, la repitencia, extraedad y abandono escolar.

- **Resultados de Logro de los Compromisos de Gestión Escolar**

Se refiere a la revisión del cumplimiento de las metas planteadas en los PAT de los años anteriores.

- **Análisis del funcionamiento de la IE**

Analiza, evalúa y determina el nivel de cumplimiento de los procesos que se desarrollan en las instituciones educativas, mediante Indicadores de Gestión Escolar.

- **Vinculación con el entorno de la IE**

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

- **Matriz Diagnóstica Situacional de la IE**

Es el producto del análisis situacional ,es decir, la sistematización de la información que permite visibilizar la situación actual de la IE, identificando las fortalezas y debilidad es así como sus causas y posibles alternativas de solución o transformación.

A partir de lo diagnosticado en el Análisis Situacional de la IE,se formulará la Visión compartida y se propondrán los Objetivos de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes.

3.Propuesta de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes

Desarrolla el planeamiento a mediano plazo de la IE. El planeamiento es el proceso por el cual se delinear las acciones futuras en función de los objetivos trazados por la IE, asignando los recursos (ya sean humanos, económicos, tecnológicos ,normativos u otros) adecuados para hacer las efectivas. Se compone de los siguientes elementos:

Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes, refieren al resultado que la Institución Educativa se propone alcanzar en un lapso de entre 3 y 5 años , orientando la planificación de las actividades en dicho periodo así como la focalización de los esfuerzos y los recursos disponibles.

4. Monitoreo y Evaluación

Se refiere a la verificación del cumplimiento de lo previsto en el planeamiento, sus resultados permiten identificar logros y dificultades para la toma de decisiones en cuanto a los reajustes en la planificación prevista y las medidas correctivas a adoptar. En esta sección se presentan:

Acciones de monitoreo ,acciones destinadas a asegurar la debida implementación de las actividades programadas y registrar información sobre su ejecución para la toma de decisiones oportunas adecuadas y oportunas.

Matriz de monitoreo y evaluación del PEI, permite la apreciación sistemática de los procesos que se desarrollan en la institución educativa, orientada a los logros esperados y alcanzados, considerando tanto el contexto, como las causas al interior de la IE.

Matriz de planificación a mediano plazo, su formulación se proyecta a partir de los objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes, según los cuales se procede a establecerlas metas y líneas de acción, que se desagregarán en actividades, indicando los responsables, recursos necesarios y su cronograma de implementación.

Estas secciones son una propuesta orientadora para las IIEE del país. Cada IE tiene la posibilidad de añadir o modificar elementos de acuerdo a su comunidad educativa y al contexto en el que se desarrolla, considerando las características del PEI y la metodología planteada.

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

1.6 Formulación del PEI

El proceso de formulación del PEI es uno de los grandes desafíos de la gestión de la IE y una gran oportunidad para integrar a la comunidad educativa en

torno a una visión compartida que permitirá plantear objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes, monitorear su implementación. . Este proceso consta de cuatro etapas.

1.6.1 Etapa inicial:

- **Revisión de orientaciones para la formulación del PEI**

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

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

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

Respecto al diseño y formulación del PEI, el MINEDU ofrece una guía básica, de la cual tomamos los aspectos más importantes para el diseño y desarrollo del PEI.

Sensibilización a la comunidad educativa

Mientras más miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes, madres y padres de familia) participen del proceso de elaboración del PEI, mayor compromiso se generará alrededor de los objetivos y

metas trazadas. Por ello, resulta fundamental informar permanentemente a la comunidad educativa, acerca de los alcances del proceso y las acciones previstas.

- **Conformación de la comisión para la formulación del PEI**

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

Cada institución educativa según sus características y contexto conformará una Comisión de Elaboración del PEI (CPEI), liderada por el director (a) y con participación de los docentes

La CPEI será responsable de elaborar el PEI, asegurando la calidad de las diversas actividades y el resultado final. Se recomienda que la CPEI esté integrada por representantes de todos los miembros de la comunidad educativa, tomando en cuenta sus características (niveles y grados que atiende, número de secciones, docentes y estudiantes) y su dinámica institucional.

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

- **Revisión del PEI anterior**

Durante la tercera etapa se realiza la identificación de la IE, es decir, sus características particulares que la hacen diferente a otras I.EE

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

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

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

Sobre la elaboración del PEI anterior formulamos estas preguntas:

- ¿El PEI se encuentra vigente de acuerdo con su Resolución Directoral?
- ¿Cómo se elaboró? (contenidos, estrategias, metodologías utilizadas, etc.)
- ¿Quiénes participaron en su elaboración? ¿Cuánto tiempo demandó su elaboración?

Sobre el contenido del PEI

- ¿Son claros los contenidos? ¿El diagnóstico da cuenta de la situación de la IE durante ese periodo? ¿Cuáles fueron las deficiencias y los aspectos positivos del diagnóstico anterior? ¿Los objetivos planteados son claros y alcanzables?

Sobre su implementación

- ¿La IE llevó a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos?
- ¿Se desarrollaron actividades de monitoreo y evaluación acerca de su implementación?

- Previamente al inicio del proceso de formulación del PEI, es preciso formalizar a la Comisión de Elaboración del PEI (CPEI), mediante Resolución Directoral u otros mecanismos que utilice la IE.

- Se recomienda conservar las evidencias necesarias: libro de actas, actas de reunión, cuaderno de control, fotografías, entre otros, a fin de llevar el registro y la evidencia del proceso.

- **Elaboración de cronograma de formulación del PEI**

En la última etapa, se brindan orientaciones para la formulación de la Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes.

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

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

1.6.2 Análisis situacional. Procedimientos

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

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

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

La CPEI debe contar con los siguientes insumos:

- Aplicativo de apoyo a la formulación del PEI
- Informe para docentes y directores, de las evaluaciones censales (ECE) en las que participó la IE durante los años 2014, 2015, y 2016.
- Actas Consolidadas de Evaluación Integral de los años 2014, 2015 y 2016
- Resumen estadístico que figura en el reverso del Acta Consolidada de Evaluación Integral.

Se trabajará con los siguientes datos:

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

Resultados de Aprendizaje según la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE): Datos correspondientes a los niveles de logro obtenidos por las y los estudiantes en las ECE correspondientes a los años 2014, 2015 y 2016; que figuran en los Informes para docentes y directores.

Resultados de Aprendizaje según Actas Consolidadas de Evaluación Integral: Datos referidos a las calificaciones obtenidas por las y los estudiantes según su nivel, grado y sección, en las áreas curriculares

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

- **Análisis del funcionamiento de la institución educativa.**

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

Planes Anuales de Trabajo correspondientes a los tres años anteriores.

Aplicativo de apoyo a la formulación del PEI.

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

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

- **Vinculación de la IE con el entorno**

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

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

- **Diagnóstico situacional de la IE**

1.6.3 Identificación de la I.E.

La identificación hace referencia a las características y particularidades de la IE que la hacen diferente a 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 su identidad, los principios que rigen su accionar y la imagen hacia dónde quiere llegar, es decir, cómo quiere la IE ser percibida e identificada.

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

- Presentación, revisión y validación del Cuadro Diagnóstico Situacional
- Elaboración de la visión compartida
- Consolidación de información general de la IE

1.6.4 Propuesta de gestión escolar centrada en los Aprendizajes

- Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes.
- Formulación de objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes
- Matriz de planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes
- Taller de presentación y validación de la Propuesta de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes
- Redacción y socialización del PEI
- Presentación, revisión y validación del Cuadro Diagnóstico

CAPÍTULO II

GESTIÓN EDUCATIVA

2.1. DEFINICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA

Según Casassus (1999) en la gestión educativa vamos a poder aplicar tanto la teoría, la política y la práctica, entendiéndose que es en esta disciplina donde los principios generales del campo de la administración se aplican de manera específica al campo de la educación. Considerando como objeto de estudio la organización del trabajo en el ámbito educativo

La gestión educativa es para Jiménez (2008) la disciplina que tiene como objetivo la mejora de la acción y hacer que la gestión sea más eficiente enmarcándola en los mandatos formales donde se le considera como una nueva forma de ejecutar y comprender la organización escolar por lo cual, tanto los procesos teóricos como prácticos se integran horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo. Es decir la gestión educativa crea unas líneas de acción de los actores pedagógicos para alcanzar los fines trazados.

Otros autores como Martins, Cammaroto, Neris y Canelón (2009) manifiestan que la gestión educativa tiene como objetivo buscar soluciones a problemas dentro de la organización educativa y toman en cuenta para esto, la planificación, el diseño, control, revisión y evaluación, para ellos la gestión educativa es una herramienta que permite a los gerentes educativo trabajar con el recurso humano que es la pieza fundamental en el cambio de las organizaciones (p.17)

La gestión educativa tiene como principio básico reconocer el valor que tiene la persona dentro de la organización, por ello considera la comprensión e interpretación de la acción humana como el tema central de su estudio.

El gran reto que tiene la gestión educativa es diseñar, implementar y poner en marcha un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que sea acorde a las características y exigencias de los estudiantes y la sociedad. El éxito está supeditado al compromiso tanto de los gerentes educativos como la de la comunidad educativa quienes tienen adquirir

conciencia que la gestión educativa es una acción humana donde interactúan las ciencias administrativas, habilidades personales y el liderazgo.

2.2. DIMENSIONES DE GESTIÓN EDUCATIVA

2.2.1 Dimensión gestión institucional

La gestión institucional es considerada un proceso complejo ejecutado por los directores para lograr los objetivos estratégicos.

La UNESCO (2011) en el Manual de gestión para Directores de instituciones educativas considera lo siguiente:

[...] esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de su estilo de aprendizaje considerando el aspecto formal como informal que caracteriza a la escuela. (p.35)

La dimensión institucional permite identificar la forma de organización de los integrantes de una determinada comunidad educativa en pos de un buen funcionamiento. Los aspectos que se consideran son tanto de la estructura formal como los organigramas, las funciones, distribución de espacios y tiempos. Así como la estructura informal que está dada por las formas como se relacionan los miembros de la organización sus ritos y ceremonias que caracterizan a la institución educativa.

Según lo antes mencionado la gestión institucional brinda un marco de acción que permite la sistematización y análisis de las actividades de cada institución relacionadas a su estilo de funcionamiento, su organización, instancias, las responsabilidades que asumen los diferentes actores, las formas de relacionarse a su estructura formal e informal. Esta dimensión de la gestión educativa se centra en que la organización aplique los lineamientos de la política educativa, llámese subsistemas así como la forma como establecen sus particularidades en el contexto global.

2.2.2. Dimensión gestión administrativa

Según la UNESCO en su manual para directores publicado en el 2011 manifiesta que la dimensión gestión administrativa necesita de una visión sistémica de la organización educativa señalando textualmente lo siguiente:

[...] En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje. (p.36)

La gestión educativa tiene como propósito la conciliación permanente tanto de los intereses individuales como los institucionales lo cual facilitará la toma de decisiones conjuntas para lograr objetivos concretos.

Esta dimensión considera una serie de acciones definidas que el directivo utiliza para el cumplimiento del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir, coordinar y todo esto conlleva a controlar la institución en sus diversas dimensiones de la gestión educativa.

Al respecto Correa, Álvarez y Valderrama (2005) manifestaron que esta dimensión es la encargada de:

[...] Planear, administrar y disponer tanto de los recursos físicos, materiales de la institución, definir la política de manejo de los recursos para garantizar una gestión transparente y hacer permanentes procesos de rendición de cuentas a la comunidad educativa. En este mismo sentido es la encargada de los esquemas de contratación, contabilidad, manejo de presupuestos de inversión con las necesidades del Proyecto Educativo Institucional. (p.17)

Para los autores mencionados esta dimensión cumple también la función de gestionar el talento humano con el que cuenta la institución y que es fundamental para el logro del desarrollo de competencias humanas y de la institución, aspecto necesario para lograr el desarrollo y cumplimiento de la visión institucional cuya finalidad es el logro de la calidad educativa.

2.2.3 Dimensión gestión pedagógica

La UNESCO (2011) en el Manual para Directores textualmente manifestó:

[...] Está centrada en la aplicación de las teorías pedagógicas referidas al proceso de enseñanza–aprendizaje, en la planificación, evaluación y certificación, en la actualización y superación profesional y personal de la plana docente. La contextualización curricular ,programación sistematizada en el proyecto curricular del centro, las metodología y las estrategias didácticas, la evaluación de los aprendizajes y el uso de los materiales y recursos educativos.. (p.36)

Esta dimensión está relacionada a la aplicación práctica de los enfoques pedagógicos, otorgándole al docente el rol protagónico para alcanzar los estándares educativos teniendo como entes ejecutores a las instituciones educativas y como agentes responsables a los docentes y directivos, contando con el apoyo de los padres de familia, tutores y la comunidad.

Los docentes son los agentes protagónicos en la gestión educativa, porque es en él en quien recae la ejecución de los procesos de enseñanza, aplicar el currículo a través de la planeación didáctica en sus sesiones de aprendizaje y orientar como se relacionan los diversos agentes educativos, llámese estudiantes, padres de familia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Según Bautista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer Coordinado del docente que busca potenciar el proceso pedagógico así como el didáctico, para direccionar su práctica pedagógica, para el logro de los propósitos educativos, convirtiéndose así la práctica docente en una gestión del aprendizaje.

Es la gestión pedagógica en términos generales la dimensión que está conformada por todas las acciones dirigidas al proceso de enseñanza – aprendizaje donde los docentes, el director y los coordinadores de área cumplen un rol protagónico y no se

debe de excluir el invaluable apoyo de los padres de familia, se debe de tener en cuenta a toda la comunidad educativa que tiene como finalidad el logro por parte de sus estudiantes, de aprendizajes significativos y por consiguiente la implementación y evaluación del currículum. Es en esta dimensión donde es el director quien debe asegurar el aprendizaje efectivo de sus estudiantes de la institución que dirige.

2.2.4. Dimensión gestión comunitaria

Esta dimensión está relacionada a la aplicación práctica en la comunidad de los enfoques pedagógicos, resalta el rol protagónico que tiene el docente, en la finalidad de alcanzar los estándares educativos teniendo como entes ejecutores a las instituciones educativas y como agentes responsables toda la comunidad educativa.

En referencia a la dimensión gestión comunitaria, la UNESCO (2011) señala que:

Esta dimensión está referida al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas, Asimismo como se integra y participa de la cultura comunitaria. (p.37)

Se considera en esta dimensión las perspectivas culturales de la institución educativa, su problemática, las demandas, las exigencias de su contexto social e interinstitucional. De ahí que el Proyecto Educativo Institucional debe ser el resultado del análisis y reflexión de la características situacionales de la escuela y de cómo se van a atender dichas necesidades, para esto es necesario conocer como la comunidad ha construido, desarrollado y reproducido su cultura en la práctica educativa a través del tiempo.

2.3 PROCESOS DE GESTIÓN.

Definición: Son el conjunto de acciones de planeamiento , organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa.

EN	PROCESOS DE ACCIONES PARA:
PLANIFICACION	El diseño, diagnóstico, objetivos, metas , estrategias ,presupuestos ,planes, programas y proyectos.
ORGANIZACION	Establecer funciones, estructuras, cargo ,métodos ,Procedimientos, sistemas y los instrumentos de gestión.
DIRECCION	Toma de decisiones, delegación de funciones, desconcentración y descentralización de la administración.
EJECUCION	El reajuste del plan y puesta en marcha de las acciones previstas.
REVISION Y CONTROL	Los procesos de supervisión, evaluación, verificación , orientación y retroalimentación.

Fuente : Administración y gestión de la educación Raúl G. Roque Sánchez.

2.4 GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

La calidad de la gestión es parte fundamental de la calidad total de la educación como sistema. Si queremos una gestión educativa de calidad en todas sus instancias debemos elevar la calidad de la atención que presta cada uno de los integrantes :Directivos, docentes ,personal administrativo, auxiliares , en la estricta evaluación y monitoreo de sus funciones y normas, en la misión y visión de la institución porque si la educación es un servicio y también una empresa , hay que ofrecer una auténtica imagen valorativa de servir a los demás.

2.4.1 Formas para prever el mejoramiento de la calidad educativa:

- a) Evaluando los instrumentos de gestión.
- b)Evaluando el nivel y uso del conocimiento en los agentes educativos.
- c) Evaluando las organizaciones institucionales.
- d)Evaluando los procesos pedagógicos en las escuelas .
- d) Mejorando las condiciones organizacionales de las instituciones.
- e) Evaluando y mejorando los procesos de gestión institucional.

CAPITULO III
MODELO DE UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL CON EL USO
DEL APLICATIVO EXCEL

3.1 ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
2017

- I. IDENTIFICACIÓN
Información de la IE
Visión compartida
Principios de la Educación

- II. ANÁLISIS SITUACIONAL
Resultados aprendizaje e indicadores de eficiencia interna
Funcionamiento de la IE
Vinculación con el entorno de la IE
Cuadro Diagnóstico situacional

- III. PROPUESTA DE GESTIÓN ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES
Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes
Matriz de planificación a mediano plazo

- IV. ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI
Monitoreo del PEI

- V. ANEXOS
Actas de reunión, evidencias del proceso de formulación, entre otros.

3.2 Aplicativo de apoyo para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional 2017.

Es una herramienta informática para manejar información.

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

Plantilla de conclusiones

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

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

Plantilla 1

CONCLUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE (ECE)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas	Causas ¿Por qué sucede esto?
<p>Los resultados de la ECE muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles alcanzados de la competencia de lectura</p>	<p>El nivel Satisfactorio ha sido fluctuante, porque del año 2013 al 2014 se observa un crecimiento notorio de 17%; sin embargo, del 2014 al 2015 se decreció en 8,5%.</p> <p>En el nivel En Proceso se observa fluctuación, entre el 2013 y 2014 se descendió en 11,4% y entre el 2014 y 2015 existió un crecimiento de 8%.</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>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"> 1. Cada año cambian los maestros, por lo que no existe una continuidad en la práctica pedagógica. 2. No se ha implementado el monitoreo a la práctica pedagógica de manera eficiente. 3. No se socializa los resultados del monitoreo a la práctica pedagógica, ni se reflexiona sobre ello. 4. La planificación anual no ha previsto la generación de condiciones para atender a la demanda y sus necesidades de aprendizaje.
<p>Los resultados de la ECE muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles alcanzados de la competencia matemática?</p>	<p>El nivel Satisfactorio existe decrecimiento.</p> <p>En el nivel En Proceso se observa fluctuación, entre el 2013 y 2014 creció 16,5% y entre el 2014 y 2015 existió un decrecimiento de 1,1%.</p> <p>En el nivel En Inicio, se observa fluctuación del 2013 al 2014 que redujo en un 32,7% y del 2014 al 2015 existió un crecimiento de 8,9% respecto a años anteriores.</p>		

Plantilla 2

CONCLUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Actas)			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas relacionados	Causas Asociadas
<p>¿Los resultados de las actas muestran crecimiento, decrecimiento o fluctuación en los niveles de logro alcanzados 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>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"> 1. Limitado manejo de enfoques pedagógicos y uso efectivo del tiempo durante la sesión de aprendizaje. 2. Existen diferentes criterios para la evaluación de estudiantes, se observa que no todos los docentes dominan la evaluación por competencias. 3. Desinterés por parte de los estudiantes hacia las sesiones de aprendizaje, se evidencia que las estrategias y materiales utilizados no son motivadores, ni estimulantes.
<p>¿Qué interpretación se obtiene al observar los niveles de logro obtenidos por los estudiantes en las áreas?</p>	<p>Existe una tendencia en que la mayoría de los estudiantes obtengan la calificación A, correspondiente al Logro Previsto. Sin embargo, en las áreas de Matemática y Comunicación se observa la menor cantidad de calificaciones en dicho nivel.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Programación curricular alejada de las necesidades educativas de los estudiantes. 	

Plantilla 3

Resultados obtenidos de los Indicadores de Eficiencia Interna de la IE

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

Plantilla 4

LOGRO DE LOS COMPROMISOS DE GESTIÓN ESCOLAR			
Preguntas de análisis	Análisis de los gráficos obtenidos	Problemas relacionados	Causas Asociadas
¿Qué compromisos alcanzaron las metas propuestas en los dos últimos años?	Uso de materiales	La mayoría de compromisos de gestión escolar no se cumple, principalmente el del logro de aprendizajes, aun cuando sí se logra la meta en el compromiso de uso de materiales.	- Limitado manejo de estrategias pedagógicas y uso efectivo del tiempo durante la sesión de aprendizaje.
¿Qué compromisos no alcanzaron las metas propuestas en los dos últimos años?	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de Aprendizajes - Retención interanual - Uso efectivo del tiempo - Convivencia - Implementación del PAT . 		<ul style="list-style-type: none"> - Planificación institucional inadecuada, no se han considerado jornadas pedagógicas. - Excesiva demanda de tiempo en capacitaciones organizadas por las instancias del sector. - Las normas de convivencia son declarativas y no han sido elaboradas de manera consensuada.

Plantilla 5

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

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

Plantilla 6

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

Plantilla 7

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

CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El PEI es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo que se enmarca dentro del Proyecto Educativo Nacional, para responder a sus demandas y expectativas. Orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la I.E. Articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de un objetivo a alcanzar.
- SEGUNDA:** Por la gestión, toda I.E. tiene la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización para el logro de los objetivos que beneficien a las niñas y niños. En ese marco, la participación de la familia tiene un espacio para aportar lo más valioso en la educación de las niñas y niños.
- TERCERA:** Dado que la elaboración del PEI debe responder a las necesidades específicas de una institución educativa y teniendo claro que la gestión educativa se proyecta a una educación de calidad, se concluye que el punto de partida es una correcta elaboración del PEI, basado en la realidad, entendible, accesible, y práctico, para lo cual MINEDU nos ofrece el uso del aplicativo Excel, cuyo recurso, bien aplicado, será de gran utilidad.

SUGERENCIAS

PRIMERA: Todos los miembros de la I.E. deben estar comprometidos con la lectura del PEI, de tal modo que su comprensión ayudará a conseguir en el mediano y largo plazo las metas institucionales para responder a sus demandas y expectativas que se espera por ser miembro de la comunidad educativa.

SEGUNDA: El Director de una institución educativa debe ejercer sus funciones como un líder pedagógico, que su accionar esté en todas las dimensiones y su gestión propicie un clima institucional adecuado que promueva la mejora en la calidad educativa..

TERCERA: Los directivos de las I.E.EE deben informarse sobre los APLICATIVOS que nos ofrece MINEDU como un recurso de apoyo a la elaboración de los documentos de gestión , para que de esta manera la elaboración de los mismos sean más concisos , entendibles y accesibles a toda la comunidad educativa..

BIBLIOGRAFIA

Casassus, J.(1999) *conceptuales para el analisis de los cambios en la gestion de los sistemas educativos, en Oficina regional de Educacion de la UNESCO para america latina y el Caribe.*

Baca G. (2010). *Evaluación de proyectos.* McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas.* Lima: Lance Grafico. S.A.C.

CHAVES, Patricio (1993): *Metodología para la formulación y evaluación de Proyectos,* Cinterplan, Caracas.

MINEDU (2016) *Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional .*

Roque , Raúl : *Administración y Gestión de la educación .*

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/Educacion/gestion_proyectos/pdf/a04.pdf