

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN INICIAL

**TÍTULO:**  
“PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO DIRECTIVO”

**AUTOR:**  
EVELYN SANCHEZ CHOQUE

**ASESOR**  
Cecilia Valdivia Flores

LIMA – PERÚ 2018

# Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 12-abr.-2024 3:42 p. m. -05  
Identificador: 2347937152  
Número de palabras: 7421  
Entregado: 1

Índice de similitud	Similitud según fuente
22%	Internet Sources: 23% Publicaciones: N/A Trabajos del estudiante: 19%

PROYECTO EDUCATIVO  
INSTITUCIONAL Y LIDERAZGO  
DIRECTIVO Por Evelyn Sanchez  
Choque

6% match (Internet desde 18-ene.-2023)  
<https://core.ac.uk/download/pdf/230581738.pdf>

3% match (Internet desde 02-dic.-2020)  
<https://es.slideshare.net/teresa33ojedasanchez/gua-para-formular-e-implementar-el-proyecto-educativo-institucional-pei>

2% match (Internet desde 16-nov.-2022)  
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/7339/MONOGRAF%c3%8dA%20-%20HUAMAN%20TAQUIRI%20OTILIA%20ROCIO%20-%20FPYCF.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

1% match ()  
[Abarca Suma, Marleny. "EL PEI y su relación con el desarrollo institucional de las Instituciones Educativas Publicas del nivel primario de la ciudad de Calca, departamento de Cusco - 2016", Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Escuela de Posgrado., 2018](#)

1% match (Internet desde 27-sept.-2019)  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21673/Chipana\\_HI.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21673/Chipana_HI.pdf?sequence=1)

1% match (Internet desde 24-sept.-2022)  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22610/Virto\\_CR.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/22610/Virto_CR.pdf?isAllowed=y&sequence=1)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 19-jun.-2019)  
[Submitted to Universidad Internacional de la Rioja on 2019-06-19](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 20-nov.-2018)  
[Submitted to Universidad Internacional de la Rioja on 2018-11-20](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 03-ene.-2019)  
[Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle on 2019-01-03](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 16-nov.-2018)  
[Submitted to Universidad Marcelino Champagnat on 2018-11-16](#)

1% match (trabajos de los estudiantes desde 17-nov.-2018)  
[Submitted to Universidad Marcelino Champagnat on 2018-11-17](#)

1% match (Internet desde 28-sept.-2022)  
<http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1455/MONOGRAFIA%20FALLA.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

1% match (Internet desde 07-dic.-2020)  
<https://www.slideshare.net/DemetrioCcesaRayme/manual-de-gestin-de-las-tic-ccesa007>

1% match (Internet desde 09-dic.-2020)  
<https://www.slideshare.net/cayare2/elaboracion-pei-2016>

1% match ()  
[Raico Azañero, Noemi. "Participación de los agentes educativos en la elaboración de los instrumentos de gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 82929, distrito de Jesús, provincia y región Cajamarca, 2016.", Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2019](#)

**DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres por ser mi motor y  
motivo para seguir superándome día a día,  
a mi novio por su apoyo incondicional,  
sin ustedes nada de esto sería posible.

## PRESENTACIÓN

El presente trabajo está centrado en conocer el Proyecto Educativo Institucional y el liderazgo directivo como pieza fundamental para un buen manejo en la gestión de una IE. Es importante destacar los aspectos y la importancia que presenta el Proyecto Educativo Institucional, ya que facilita a la IE la resolución de problemas pero sobre todo permite mejorar la calidad educativa de los estudiantes.

Otro punto a destacar en este trabajo, es la labor que ejerce el director del colegio, como líder directivo. La función de un líder directivo en el manejo de la IE es imprescindible ya que depende de él, organizar y delegar funciones para elaborar proyectos y actividades en beneficio de la IE y los estudiantes. Cabe mencionar que el Director tiene el apoyo de su grupo de trabajo con el que tendrá que elaborar en primera instancia el PEI para institución a cargo. También mencionarnos cuales son los pasos a seguir por parte del líder directivo en la elaboración del PEI de una IE.

## RESUMEN

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento técnico muy importante para la gestión de todas las instituciones educativas, el PEI nos permite conocer todas las características, y problemáticas que pueda tener la IE, su propósito es poder mejorar el rendimiento educativo de la IE y por ende, optimizar los aprendizajes adquiridos por los estudiantes.

Para la elaboración correcta del PEI se cuenta con el liderazgo directivo, que es ejercido por el director de cada IE, el será el encargado de delegar y direccionar su elaboración conjuntamente con su equipo de trabajo. Para poder desarrollar el PEI de la mejor manera el líder directivo seguirá una serie de pasos, además de trabajar con sus docentes a cargo, él deberá de contar con el apoyo de la comunidad educativa para su mejor rendimiento de la IE.

Anteriormente, el líder directivo estaba a cargo netamente de la administración de la IE y era más su labor administrativa lo que lo caracterizaba; pero en la actualidad el director de la IE es visto más como un líder pedagógico por las diversas funciones que realiza en la institución, ya que no solo se encarga de supervisar y monitorear a los docentes, sino también se relaciona con sus estudiantes para poder conocer cuáles son sus dificultades y necesidades para mejorar su rendimiento escolar. La labor que ejerce un líder es muy importante para ayudar a la IE y a sus estudiantes a superarse.

Palabras Clave: Gestión- Estudiantes- Proyecto Educativo Institucional - Líder - Administrativo

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	II
Presentación.....	III
Resumen – palabras clave.....	IV
Índice.....	V

### **CAPITULO I: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

1.1 Proyecto Educativo.....	08
1.1.1 Definición.....	08
1.2 Proyecto Educativo Institucional.....	09
1.2.1 Definición de PEI.....	09
1.2.2 Importancia del PEI.....	10
1.2.3 Características del PEI.....	11
1.2.4 Principios del PEI.....	13
1.3 Propósitos del PEI.....	14
1.4 Aplicabilidad del PEI.....	14
1.5 Ventajas del PEI.....	16

### **CAPITULO II: LIDERAZGO DIRECTIVO**

2.1. Definición.....	18
2.2. Líder directivo.....	19
2.2.1 Características de un líder directivo.....	19
2.2.2 Roles de un líder directivo.....	20

2.2.3	Elementos de un líder directivo.....	21
2.2.4	Dimensiones del liderazgo directivo.....	21
2.2.5	Perfil de un líder directivo.....	22
2.3	Relación entre el liderazgo directivo y el rendimiento académico.....	23
2.4	Estrategias y herramientas para gestionar una IE de un líder directivo.....	24

### **CAPITULO III EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA ELABORACION DEL PEI**

3.1	Formulación del PEI.....	27
<b>3.1.1</b>	<b>Primera etapa: acciones iniciales.....</b>	<b>27</b>
3.1.1.1	Revisión de orientaciones para la formulación del PEI.....	27
3.1.1.2	Sensibilización a la comunidad educativa.....	28
3.1.1.3	Conformación de la comisión para la formulación del PEI.....	28
3.1.1.4	Revisión del PEI anterior.....	29
3.1.1.5	Elaboración de cronograma de formulación del PEI.....	29
<b>3.1.2</b>	<b>Segunda etapa: análisis situacional.....</b>	<b>30</b>
3.1.2.1	Análisis de los resultados de aprendizaje y eficiencia interna en los últimos tres años.....	30
3.1.2.2	Análisis del funcionamiento de la institución educativa.....	31
3.1.2.3	Vinculación de la IE con el entorno.....	32
3.1.2.4	Diagnostico situacional de la IE.....	32
<b>3.1.3</b>	<b>Tercera etapa: Identificación de la IE.....</b>	<b>32</b>
3.1.3.1	Presentación, revisión y validación del Cuadro Diagnostico Situacional.....	33
3.1.3.2	Elaboración de la visión compartida.....	33

3.1.3.3 Consolidación de información general de la IE.....	34
<b>3.1.4 Cuarta etapa: propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes.....</b>	<b>34</b>
3.1.4.1 Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes.....	35
3.1.4.2 Formulación de objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes.....	35
3.1.4.3 Matriz de Planificación de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes.....	35
3.1.4.4 Taller de presentación y validación de la propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes.....	36
3.1.4.5 Redacción y socialización del PEI.....	36
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	38
Referencias.....	39

## CAPITULO I

### PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

#### 1.1. El proyecto educativo

##### 1.1.1. Definición

En proyecto educativo, presenta múltiples significados, por lo tanto a continuación mencionaremos algunas definiciones:

Según Baca (2010): “Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana” (p.2).

Es decir que un proyecto está destinado a brindar diversas soluciones a las múltiples problemáticas presentes en la sociedad, y cuya única finalidad es satisfacer las necesidades del ser humano, en todas sus fases, como: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

Un proyecto educativo es; una iniciativa o conjunto de actividades con objetivos claramente definidos en función de problemas, necesidades, oportunidades o interés, de un sistema educativo, de un educador, de grupos de educadores o de alumnos, con la finalidad de realizar acciones orientadas a la formación humana, a la construcción del conocimiento y a la mejora de los procesos educativos. (Barbosa y Moura, 2013, p.19).

Esto significa que un proyecto educativo está conformado por diversas actividades específicas que están orientadas a dar solución a problemas con objetivos exclusivos, ya sea en colegios o universidades, y cuya finalidad es brindar una mejor formación a sus estudiantes.

## **1.2. El Proyecto Educativo Institucional**

### **1.2.1. Definición del PEI**

Luego de analizar algunas definiciones de algunos autores en cuanto a proyectos educativos, conoceremos las diversas definiciones de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) según el MINEDU:

- El PEI es un instrumento de planeación estratégica de la I.E, que se encarga de orientar y dirigir la gestión dentro de la institución educativa.
- Se dice también que es un instrumento de mediano y largo plazo que se encuentra dentro del Proyecto Educativo Nacional, regional y local. Y a su vez ayuda a la formulación de otros instrumentos de gestión de la I.E, como el PAT, PCI, RI.
- Así mismo, es un instrumento de gestión que busca transformar la institución educativa, teniendo como actores principales a los niños y adolescentes de los centros educativos.
- El PEI busca mejorar de forma progresiva los procesos de aprendizajes, teniendo en cuenta las demandas y los problemas según el contexto en el que se encuentran.
- Es un instrumento técnico que orienta al director, para que mejore la calidad de la I.E, también ayuda a la plana docente a atender las demandas de desarrollo que requieren nuestros estudiantes.

De este modo, se puede concluir que según la ley N° 28044, Ley General de Educación y su Reglamento, el PEI es un instrumento que se encarga de orientar la gestión de la IE para obtener metas deseables dentro del límite de tiempo establecido, su

planeación puede ser de mediano plazo y a su vez orienta 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 presenta una nueva versión que está centrada en el funcionamiento integral de la I.E para mejorar los aprendizajes entre sus estudiantes; ayudando a la comunidad docente a innovar los procesos pedagógicos institucional y administrativos.

### **1.2.2. Importancia de un proyecto educativo institucional**

Nuestra labor como docentes se lleva a cabo en instituciones educativas, y según el contexto en el que se encuentre se hallaran múltiples situaciones problemáticas relacionados con el ámbito educativo; para lo cual nosotros como parte de la institución educativa tenemos que estar preparados para darle una solución oportuna. Para realizar dichas intervenciones nos tenemos que apoyar de proyectos educativos, cuya objetivo es darle solución a los problemas con la finalidad de brindarles una educación de calidad a los estudiantes.

El proyecto educativo institucional (PEI) tiene una labor muy importante dentro de las instituciones educativas ya sean públicas o privadas, ya que es ahí donde se encuentran todo el plan establecido para dar soluciones a las múltiples problemáticas; el PEI es importante para la I.E, por las siguientes razones:

- Es un instrumento que orienta, conduce y define la gestión.
- Tiene como visión obtener grandes resultados para la mejora de la I.E
- La comunidad (CONEI) es participe de la construcción del PEI.
- El PEI articula a los otros instrumentos de gestión de la I.E.

- Compromete a los actores externos, y permite su aportación de ideas en los procesos de mejoramiento y en la realización de las actividades planificadas con anterioridad.
- Fomenta el dialogo y unión entre los diversos miembros de la comunidad, para brindar soluciones a las diversas problemáticas de la I.E.

### 1.23. Características del PEI

La nueva versión del PEI busca un funcionamiento integral, mejoras constantes y para eso es imperativo conocer y comprender todos sus procesos y funciones, que tienen como objetivo satisfacer las necesidades de mejora en la calidad educativa. Por consiguiente, el PEI debe de contar con las siguientes características.

FUNCIONAL	Eficaz y beneficioso para la gestión escolar
ACCESIBLE	Se puede manejar sin dificultad y todos en la IE pueden comprenderlo.
REPRESENTATIVO	Refleja a la IE y a toda la comunidad educativa
ESTRATEGICO	Permite reflexionar acerca de la IE y sus potencialidades
FLEXIBLE	Permite actualizaciones y evaluación constate

Fuente: elaboración propia.

Otras características que presenta un PEI para su buen funcionamiento según otras fuentes distintas a la Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional, pero que tienen similitud y concordancia con que buscan satisfacer necesidades por un bien común en la calidad educativa, esas otras características son las siguientes:

- **DESCENTRALIZACIÓN:** el PEI es una nueva forma de asumir la gestión educativa desde la base y pretende, de manera ascendente, mejorar la eficacia del sistema educativo en su conjunto.

- **AUTONOMIA:** la realización del PEI, es responsabilidad únicamente de cada institución educativa, y esto es según su realidad, expectativa, ideales y posibilidades. Es por eso que no puede existir dos PEI iguales, ya que este debe ser único, irrepetible e independiente de otros PEI de otra institución educativa.
- **AUTORREFLEXION:** conocer los perfiles de los estudiantes y docentes de la institución educativa, así poder reflexionar sobre fortalezas y debilidades que presenta cada plantel, para la realización de proyectos de mejoras.
- **COMUNICABILIDAD:** dentro de las instituciones educativas, debe existir comunicación entre todos los integrantes, con fin de compartir puntos de vista, ideas y/o sugerencias con respecto a las mejoras de la I.E
- **COMPROMISO:** en la redacción del PEI debe de participar todo el personal de la institución educativa.
- **FACTIBILIDAD:** el desarrollo del PEI debe sustentarse en objetivos y actividades realizadas.
- **DEMOCRATIZACION:** el desarrollo del PEI necesita el apoyo de todos los actores de la comunidad educativa, esto constituye un espacio ideal para la práctica de la democracia.
- **PRACTICO:** resume de una manera sencilla las acciones, a los involucrados y la metodología, para seguir mejorando continuamente.
- **INTEGRADOR:** responder a las expectativas de todos, a través de la implementación de estrategias, identificación de necesidades, y comunicación efectiva y constante.
- **INCLUSIVO:** toma en cuenta las necesidades e intereses de todos sus actores educativos, centrados en la institución educativa.

## 1.24. Principios del PEI

La realización del PEI, debe estar sustentada en los siguientes principios:

- ✓ **Acción comunitaria:** se busca constituir una verdadera comunidad educativa, es decir, se quiere fomentar el desarrollo de fraternidad, solidaridad y equidad entre los integrantes y elementos de la comunidad educativa. No solo se busca el sustento del PEI, sino también el sustento de la educación por si sola.
  
- ✓ **Acción participativa:** elaborar un PEI, es una tarea ordenada y compleja, que requiere la participación obligatoria y necesaria de todos los integrantes de la institución educativa. Para ello es necesario que los integrantes brinden aportes creativos, críticos, e innovadores para llegar a tomar decisiones consensuales, que sean firmes y posibiliten el crecimiento de todos como institución educativa. Según las características que presenten los integrantes, se establecen tres niveles de participación:
  - Informativo: para buscar y ofrecer información
  - Consultivo: para pedir opinión o sugerencia
  - Decisional: para participar en la toma de decisiones
  
- ✓ **Acción planificada:** la planificación institucional es una herramienta básica, para cualquier identidad. Para lograr el éxito en la institución se requiere; claridad en la misión, marco doctrinal, diagnóstico de su realidad, capacidad de precisar objetivos y metas, el tiempo previsto y con los recursos existentes.

### **1.3. Propósitos del PEI**

El PEI presenta múltiples propósitos, a continuación, nombraremos algunos:

- Constituye un marco doctrinal, ideario, filosófico de la educación que se desea enseñar dentro de las instituciones educativas.
- Establece los valores esenciales como paradigmas del tipo de educación adoptada.
- Perfila el tipo de estudiantes, los principios e indicadores que se deben orientar en las instituciones educativas.
- Orienta las aspiraciones, los intereses, e inquietudes luego de un profundo y prolongado proceso de reflexión de los miembros de la institución educativa.
- Une criterios de acción con vista a una mayor coherencia funcional de toda la institución educativa.
- Genera cambios gradualmente en la institución educativa y en la personalidad propia de los actores educativos.
- Establece un referente de la tarea educativa y es apto de modificación gradual y progresiva.

### **1.4. Aplicabilidad del PEI**

Para lograr la aplicación del PEI, es importante contar con dos variables, que son: factibilidad y pertinencia.

#### **FACTIBILIDAD**

##### Organizativa:

- Voluntad al realizar las actividades
- Motivación y disposición para realizarlo
- Información y comunicación

- Compromiso para realizar la acción
- Practica del trabajo en equipo
- Mostrar iniciativa y responsabilidad
- Mente positiva
- Predisposición para la reflexión y acción
- Compartir el tiempo disponible.

Financiera:

- Formular proyectos no muy costosos
- No formular numerosos proyectos
- Evitar proyectos repetitivos
- Acudir a las diversas ONG u otros organismos que se relacionen con el proyecto.
- Constituir intercambios y convenios con la comunidad.
- Fomentar la participación de otras instituciones educativas.

**PERTINENCIA:**

Obstáculos:

- No hay aceptación de los directivos
- Los docentes no se comprometen
- La comunidad no participa
- Hay información insuficiente
- Se encarga a un pequeño grupo la realización.

Estrategias:

- El director debe de ser líder y gerente
- Capacitar y sensibilizar a la plana docente
- Compatibilizar las actividades pedagógicas en la institución educativa.

### **1.5. 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 eficacia en la gestión institucional

## PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

**PROYECTO EDUCATIVO:** es un conjunto de actividades que tiene como objetivo realizar acciones para mejorar la calidad educativa.

**PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL:** es un instrumento de planeación estratégica, que se encarga de dirigir y orientar la gestión educativa

**Importancia del PEI:** este instrumento ayuda a orientar la gestión educativa, y tiene como finalidad brindar una educación de calidad a los estudiantes.

**Propósitos del PEI:** resalta lo que se quiere lograr con la institución educativa pero sobre todo con los estudiantes.

### Características del PEI:

1. Funcional
2. Accesible
3. Representativo
4. Estratégico
5. Flexible.

**Aplicabilidad del PEI:** es importante contar con las variables de factibilidad (organizativa, financiera) y pertinencia (obstáculos, estrategias)

### Principios del PEI:

- Acción comunitaria
- Acción participativa
- Acción planificada

### Ventajas del PEI:

- Brinda identidad a la IE.
- Fijas los objetivos de la IE.
- Orienta a tomar decisiones
- Actualiza la finalidad del colegio.

## CAPITULO II

### LIDERAZGO DIRECTIVO

#### 2.1. Definición

Actualmente se puede apreciar que en nuestra sociedad existe una necesidad de liderazgo, ya sea en nuestros hogares, negocios u organizaciones, asociaciones públicas y privadas así como también en nuestro gobierno. En el ámbito pedagógico, centrándonos en las instituciones educativas, la presencia de un buen líder es algo importante. Existen diversas definiciones acerca de liderazgo, a continuación mostraremos algunas definiciones.

Un líder, según UNE (como se citó en Zarate, 2011) "... es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar, o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en el sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores."

Lo mencionado hace referencia a que un buen líder dirige a los demás usando sus propios méritos y a su vez es aceptado por su esfuerzo y prestigio.

De acuerdo con Bolívar (como se citó en Freire, S. y Miranda, A. 2014) "el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje." (p.13).

Es decir que un líder pedagógico pone mayor énfasis en incrementar el aprendizaje para una mayor contribución con la sociedad.

El liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente, y a aquellos de los padres y los alumnos. En este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa. (Manes, 2015, p.57)

Para Manes, el liderazgo directivo es importante porque ayuda a unir todos objetivos que se presentan dentro y fuera de la I.E con la finalidad de transformar y mejorar la I.E.

## 2.2. Líder directivo

MINEDU (2017) El líder directivo... “es la persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos.” (p.12)

Se podría decir, que en una institución educativa, el encargado de cumplir el rol de líder directivo es el director, ya que de él depende organizar las metas y objetivos que permitan mejorar a los aprendizajes de los estudiantes.

### 2.2.1. Características de un líder directivo

El director que la I.E debe de tener ciertas características que lo ayuden a ser un buen líder directivo, entre las que destacan son las siguientes:

- **Capacidad técnica:** El director está a cargo de establecer objetivos y metas de aprendizajes entre los estudiantes, apoyar al personal docente, revisar, planificar, y monitorear los aprendizajes.
- **Manejo emocional y situacional:** el director es el encargado de fomentar la unión y trabajo en equipo entre sus docentes, esto generara un buen clima escolar dentro de la IE.

- **Manejo organizacional:** el director debe de organizar a sus docentes para que puedan tratar temas de la institucional de una forma eficiente

### 2.2.2. Roles de un líder directivo

El director, como líder pedagógico tiene el deber de asumir ciertos roles y funciones que lo ayuden a gestionar de una forma correcta la IE, a continuación los roles y funciones más resaltantes:

Establecer dirección	Promover el desarrollo de capacidades	Rediseñar la organización	Gestionar el aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una visión de cambio.</li> <li>• Generar aceptación entre las metas y objetivos.</li> <li>• Esperar grandes cosas de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar a cada maestro.</li> <li>• Agradecer las buenas prácticas pedagógicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el trabajo en equipo entre los docentes</li> <li>• Ordenar la IE para generar un buen trabajo pedagógico.</li> <li>• Comprometer a toda la comunidad educativa para ayudar en el aprendizaje de los estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer ayuda técnica al personal docente.</li> <li>• Monitorear el trabajo del personal docente</li> <li>• Brindar asesorías y orientaciones al personal docente.</li> <li>• Generar condiciones que ayuden al personal docente a concentrarse en su labor pedagógica.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 2.2.3. Elementos de un líder directivo

Un buen líder necesita el apoyo de todos su grupo de docentes para lograr las metas institucionales que se plantean, se podría decir que el líder directivo es fundamental para lograr los objetivos institucionales, objetivos personales a favor de los docentes, padres y estudiantes. El líder directivo necesita contar con algunos elementos esenciales que lo ayuden a definir su capacidad de liderazgo:

- **Honestidad:** Ser una persona decente y justa, así como también poseer una buena conducta ética, para obtener la confianza y respeto por parte de su equipo de trabajo.
- **Visión compartida:** Contar con la participación de todo su grupo de trabajo para realizar los cambios necesarios dentro de la institución educativa, según la visión de cambio que se desee lograr.
- **Compromiso:** Unir todos los intereses, ya sean personales, institucionales o de su grupo de docentes. Esto lo realiza para organizar mejor su gestión y manejar intereses en común a favor de la institución y de los docentes.
- **Paciencia:** Contar con la paciencia necesaria para relacionar con su personal docente y así entender que todos poseen características propias, esto lo ayudara en la labor de unirlos de forma grupal para cumplir con los objetivos planteados.
- **Ejemplaridad:** Es importante que el líder directivo eduque con el ejemplo a su personal docente, dejando de lado los privilegios que pueda poseer.

### 2.2.4. Dimensiones del liderazgo directivo

Según la investigación de Viviane Robinson (2008), la labor de un líder directivo presenta cinco dimensiones, que son las siguientes:

- a) **Establecimiento de metas y expectativas:** el líder pedagógico debe de priorizar los aprendizajes de todos sus estudiantes ante cualquier otra demanda.
- b) **Uso estratégico de los recursos:** El líder pedagógico debe de contar con personal, materiales y recursos económicos, para lograr el mejoramiento escolar.
- c) **Planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza del currículo:** esta dimensión es muy importante porque es de gran importancia para lograr resultados positivos en los estudiantes. Se debe de reflexionar, coordinar evaluar, retroalimentar y monitorear constantemente.
- d) **Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros:** un buen líder pedagógico también tiene como obligación involucrarse en todos los procesos, y participar de las labores de los docentes para así poder aprender más de ellos y su labor. Si el líder pedagógico cumple con todas sus funciones de forma responsable se ganara la admiración de su personal docente.
- e) **Garantizar un ambiente seguro y de soporte:** El líder pedagógico debe de asegurarse que los docentes cumplan con sus enseñanzas, brindándole un lugar adecuado; también tiene como obligación respaldar a su personal docente ante problema a surgir.

### **2.2.5. Perfil de un líder directivo:**

Cada institución educativa se encarga de definir a su líder directivo, según el contexto en el que se encuentra. El líder directivo posee atributos particulares que lo vinculan con la institución de la que está a cargo. Para la selección de un líder directivo, no es necesario exagerar las cualidades y atributos, por el contrario se debe de buscar a personas idóneas, éticos y humano

que cumplan una buena labor como líder directivo. A continuación algunos requisitos del perfil de un líder directivo:

- a) **Conocimiento del sector institucional:** poseer conocimiento de lo que ocurre en el sector educación, y de la realidad de su propia institución.
- b) **Relaciones institucionales:** socialización con todos los integrantes dentro de la institución, ya sean de otro nivel, turno, o en alguna actividad programada.
- c) **Reputación e historia:** el líder directivo debe de contar con antecedentes favorables que lo ayude a ganarse la confianza de su personal docente, y así también su colaboración.
- d) **Potencial y habilidades:** el líder directivo debe demostrar ante su grupo colaborador, todo su potencial y habilidades en el momento de designar deberes.
- e) **Valores personales:** se brindan conocimientos de respeto y otros valores, se enseñara con el ejemplo cuando se relaciones con los docentes o estudiantes.
- f) **Motivación:** el líder directivo se encargara de motivar a sus colaboradores, para que ellos realicen sus labores en la institución de una manera placentera.

### 2.3. Relación entre el liderazgo directivo y el rendimiento académico

Es importante que el director interactúe con los estudiantes respecto a sus rendimientos académicos.

**Relación directa:** es cuando el director de la IE se relaciona con los estudiantes, por intermedio del monitoreo y la sanción de conducta dentro de la IE, así como también controlar algún otro problema que se pueda abordar. La labor del director es dirigir y supervisar el desarrollo de los estudiantes.

**Relación indirecta:** es cuando el director de la IE, se relaciona en primer plano con los docentes, motivándolos y alentándolos en la toma de decisiones para que puedan mejorar su desempeño dentro del aula y por consiguiente motivar a los estudiantes en mejorar su rendimiento.

#### 2.4. Estrategias y herramientas para gestionar una IE de un líder directivo.

A continuación se mencionaran algunas estrategias que son importante para el director porque lo ayudan a gestionar la IE, estas estrategias están basadas en que los estudiantes logren aprendizajes.

- **El monitoreo:** es un proceso que se utiliza para recoger y analizar información de los procesos pedagógicos que se desarrollan en el aula y en la IE.

Para llevar a cabo un monitoreo eficaz, es importante contar con herramientas, o instrumentos como :

- Cuaderno de campo
  - Fichas de observación
  - Encuestas para los estudiantes y padres de familia
- **El asesoramiento:** mediante este proceso el director busca ayudar a los docentes brindándoles acompañamiento, orientación y apoyo para lograr ciertos cambios positivos en algún aspecto, mostrando siempre respeto por los conocimientos que este posea.
- para desarrollar el asesoramiento entre los docentes, es imprescindible contar con herramientas como:
- Lista de carencias y peticiones de aprendizaje docente.

- Listado de oportunidades para fortalecer las capacidades de los docentes
- Plan de mejoramiento de las capacidades docentes

## LIDERAZGO DIRECTIVO

**Líder directivo:** es la persona que asumen el control en una IE, se encarga de organizar las metas y objetivos a la que quiere llegar la IE.

26  
**Líder:** es la persona iniciadora de una conducta social, que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores.

### Características:

- Capacidad técnica
- Manejo emocional y situacional
- Manejo organizacional

### Roles:

- Establecer dirección
- Promover el desarrollo de capacidades
- Rediseñar la organización
- Gestionar el aprendizaje

### Elementos:

- Honestidad
- Visión compartida
- Compromiso
- Paciencia
- Ejemplaridad

### Dimensiones:

- Establecimiento de metas y expectativas.
- Uso estratégico de recursos
- Planteamiento, coordinación y evaluación de enseñanza del currículo.
- Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros.

### Perfil:

- Conocimiento del sector institucional
- Relaciones institucionales
- Reputación e historia
- Potencial y habilidades
- Valores personales
- Motivación

### Relación entre liderazgo directivo y el rendimiento académico:

- **R. Directa:** relación con los estudiantes mediante el monitoreo
- **R. Indirecta:** relación con los estudiantes por intermedio de los docentes.

### Estrategias y herramientas para gestionar una IE de un líder directivo:

- **Monitoreo:** Recoge y analiza información de los procesos pedagógicos
- **Asesoramiento:** brinda acompañamiento, y orientación a los profesores.

## CAPITULO III

### ELABORACION DEL PEI POR UN LIDER DIRECTIVO

#### 3.1.FORMULACION DEL PEI

La formulación del PEI presenta un gran desafío para la gestión del líder directivo de la IE, pero a su vez presenta la oportunidad de integrar a la comunidad educativa en relación a la visión compartida, cuyo objetivo principal es mejorar la calidad educativa; este proceso de formulación está conformado por cuatro etapas:

- **Primera etapa:** son las primeras acciones que debe de realizar la institución educativa para dar inicio al PEI.
- **Segunda etapa:** se medita sobre los resultados y el funcionamiento de la institución educativa.
- **Tercera etapa:** se identifican las características principales de la institución educativa.
- **Cuarta etapa:** se ofrecen instrucciones para la creación de la propuesta de gestión escolar, centrada en los aprendizajes.

#### 3.1.1 PRIMERA ETAPA: ACCIONES INICIALES

En esta etapa el líder directivo de la IE realiza acciones de preparación y organización previas a la formulación del PEI. El director debe de mostrar liderazgo para convocar y sensibilizar a toda la comunidad educativa, respecto a sus roles correspondientes en la elaboración del PEI.

##### 3.1.1.1 REVISION DE ORIENTACIONES PARA LA FORMULACION DEL PEI

El equipo directivo y el CONEI tienen que establecer el tiempo necesario para examinar las orientaciones del MINEDU, para así conocer los procesos de formulación, sus objetivos, tiempos, y recursos que se necesitaran a fin de:

- Comprender el sentido de la planificación en la IE y el proceso de creación del PEI para emitirlo entre los miembros de la comunidad educativa.
- Determinar si es necesario ejecutar cambios al proceso de creación del PEI, según el contexto de su institución educativa y las necesidades de los estudiantes.
- Organizar materiales o estrategia de concientización de acuerdo a las características de la I.E y a su contexto.

### **3.1.1.2 SENSIBILIZACION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

El líder directivo logra involucrar a muchos miembros de la comunidad educativa para que participen en el proceso de creación del PEI, así se aumentara el compromiso que tienen con los objetivos y metas trazadas. Es importante informar constantemente a la comunidad educativa sobre los progresos y las acciones que se desean realizar.

### **3.1.1.3 CONFORMACION DE LA COMISION PARA LA FORMULACION DEL PEI**

La elaboración del PEI requiere mucho tiempo, ya que se tiene en cuenta todas las actividades que se desarrollan en la IE. Y para eso es importante contar con un equipo muy responsable. Cada IE tiene que estar conformado por una Comisión de Elaboración del PEI (CPEI), esta comisión tiene como líder al director de la IE, y a su vez debe de contar con la participación de toda la plana docente.

Se recomienda que los representantes del CPEI, cuenten con conocimientos sobre la IE, técnicas de sistematización de información (Office).

### **Funciones de la CPEI**

- Guiar durante la elaboración del PEI, y a su vez informar de todos los progresos a la comunidad educativa.
- Organizar encuentros para planificar las actividades
- Revisar, analizar y sistematizar toda información que se considere importante.
- Mostrar a la comunidad educativa la versión preliminar del PEI.
- Concluir la redacción del PEI y emitirlo a la comunidad educativa.

#### **3.1.1.4 REVISION DEL PEI ANTERIOR**

Para iniciar la elaboración del PEI, es imperativo que el líder directivo junto con la CPEI revise la formulación, el cumplimiento y la ejecución del PEI anterior; cuando la evaluación haya concluido, la CPEI determinara si se reutilizara contenidos o información para la elaboración del nuevo PEI. Se tendrá en cuenta toda la información recolectada del PEI anterior y luego se procesara para la elaboración del nuevo PEI de la IE.

#### **3.1.1.5 ELABORACION DE CRONOGRAMA DE FORMULACION DEL PEI**

La CPEI organiza un cronograma para desarrollar las actividades, considerando el tiempo sugerido, para realizar la elaboración del PEI.

Cuando las actividades programadas requieran la participación de la comunidad educativa, se organiza una reunión, que será considerada como una reunión pedagógica de la calendarización escolar.

### 3.1.2 SEGUNDA ETAPA: ANALISIS SITUACIONAL

Es una etapa muy importante para la planeación de la IE, ya que se identifican cuáles fueron los resultados que se han ido generando en la IE.

También es importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades dentro de este análisis situacional, para definir las causas y posibles alternativas de solución con el objetivo de mejorar la vinculación de la IE con su entorno.

El líder directivo de la IE tiene que tomar conciencia sobre los resultados obtenidos en relación al funcionamiento y vinculación con el entorno, durante los 3 últimos años; para ello es importante considerar los siguientes procedimientos:

#### 3.1.2.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE Y EFICIENCIA INTERNA EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS

El líder directivo y la CPEI debe contar con algunos insumos:

- Aplicativo para la elaboración del PEI
- Informe de evaluaciones censales en que la IE participo
- Actas Consolidadas de Evaluación Integral
- Resumen estadístico al reverso del Acta Consolidada de Evaluación Integral.

Se trabajará con los siguientes datos:

- ✓ **Resultados de aprendizajes:** es la información recopilada de las notas o calificaciones, en las Evaluaciones Censales del Estudiante (ECE) o según las Actas Consolidadas en Evaluación Integral obtenidas por los estudiantes de la IE.

- ✓ **Resultados de indicadores de eficiencia interna de la IE:** Brindan información de la matrícula, la promoción estudiantil, la repitencia, la extraedad y abandono escolar. Los datos obtenidos deberán de ser ingresados en el aplicativo de formulación del PEI; luego la información introducida generará gráficos estadísticos que ayudaran a la CPEI a dar respuesta a las múltiples interrogantes presentes en la IE.

### 3.1.2.2 ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

- ✓ **Resultados de logros de compromisos de gestión escolar:** la CPEI tiene que tener los siguientes insumos:

- Planes anuales de trabajo de los últimos tres años.
- Aplicativo de apoyo a la elaboración del PEI.

Se inserta información de las metas planteadas y logradas en los últimos 3 años al aplicativo. Todos los datos ingresados en el aplicativo informaran los progresos de todos los compromisos. La CPEI tiene que hallar los problemas en relación a sus respuestas, y establecer las causas.

- ✓ **Análisis de los procesos de la IE:** para dar por concluida el análisis de la IE, se deben revisar los procesos en:

- Dirección y liderazgo
- Desarrollo pedagógico y convivencia escolar
- Soporte al funcionamiento de la IE.

Este análisis necesita conocer las diversas opiniones que tienen los miembros de la comunidad educativa, los cuales serán recolectados por la aplicación.

### **3.1.2.3 VINCULACION DE LA IE CON SU ENTORNO**

El líder directivo y la CPEI concluirán la plantilla de la vinculación de la IE con su entorno. Cada IE se debe de analizar en relación contexto, esto nos servirá para identificar las oportunidades o posibles aliados estratégicos que la IE pueda obtener.

### **3.1.2.4 DIAGNOSTICO SITUACION DE LA IE**

El líder directivo y la CPEI adjunta toda la información obtenida sobre resultados de aprendizajes y eficiencias dentro de la IE, evaluación del funcionamiento, y también la vinculación de la IE con su entorno, esto será a través del llenado de Cuadro Diagnostico Situacional, para lo cual:

- Se trasladarán los problemas y causas identificadas en las plantillas al Cuadro Diagnostico Situacional
- Después, se trasladará la plantilla de conclusiones según sus niveles de implementación de los indicadores.
- Revisar el cuadro obtenido, luego introducir los problemas y causas de la evaluación del funcionamiento, conclusiones de los logros de los compromisos de gestión Escolar y finalmente las conclusiones según su relación con el entorno.

Para concluir se tendrá que transcribir el Diagnostico, en relación a todo lo encontrado, para que puedan tener visión global de la IE.

### **3.1.3 TERCERA ETAPA: IDENTIFICACION DE LA IE**

En esta etapa se hace mención a las características y particularidades de la IE, que la diferencian de otras, además en su elaboración participan el líder directivo y todos los miembros de la comunidad educativa. Se muestran como la IE quiere ser percibida e identificada.

Para la elaboración del PEI en esta etapa se plantea tomar en cuenta la siguiente información:

- **Información general:** es la información básica que identifica a la IE.
- **Principios de la educación:** sirven para guiar la labor en la IE.
- **Visión compartida:** es la meta que la IE tiene que alcanzar en mediano plazo.

### 3.1.3.1 Presentación, revisión y validación del Cuadro Diagnostico Situacional:

El líder directivo y la CPEI muestra a la comunidad educativa los progresos en comparación a la información recolectada de la etapa anterior, para que ellos puedan dar sus opiniones y aportes para mejorar la gestión escolar, y así se pueda cumplir la finalidad de la IE.

### 3.1.3.2 Elaboración de la visión compartida:

luego de presentar, revisar, y validar el Diagnostico Situacional, se elaborará la visión compartida de la IE. antes de realizar esta actividad el líder directivo tiene como obligación compartir en la comunidad educativa la importancia y características de los principios de la educación.

#### **Principios:**

- **Ética:** promover los valores
- **Equidad:** brindar las mismas oportunidades
- **Interculturalidad:** valorar y apreciar nuestra cultura y sus costumbres.
- **Calidad:** brindara una educación de calidad
- **Democracia:** fortalecer el estado de derecho.
- **Inclusión social:** atender a la población en situaciones vulnerables
- **Conciencia ambiental:** respeto y cuidado de nuestro ecosistema

- **Creatividad e innovación:** impulsar la adquisición de nuevos conocimientos

La visión compartida es la imagen que tenemos de nosotros mismo en un futuro, presenta un reto en un tiempo determinado, además esta visión compartida genera compromiso entre la comunidad educativa para motivar aprendizajes y trabajos colectivos.

**3.1.3.3 Consolidación de información general de la IE:** la CPEI afianzará toda la información de identificación y contextualización de la IE, esta información se presentará de forma ordenada a través de un documento y para ello es necesario reunir la siguiente información:

- Nombre de la IE
- Código modular de la IE
- Ubicación de la IE, DRE, UGEL a la que pertenece
- Niveles y turnos
- Lengua materna
- Datos de contacto
- Datos relevantes de la IE

#### **3.1.4 CUARTA ETAPA: PROPUESTA DE GESTION ESCOLAR CENTRADA EN LOS APRENDIZAJES**

Esta es la etapa el líder directivo y la CPEI establecen objetivos estratégicos y también se realiza la formulación de la matriz de planificación que será la base para el funcionamiento de la IE durante 3 años. Se propone plantear la propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes para concluir y guiar el buen funcionamiento de la IE.

**3.1.4.1 Objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes:** son los objetivos que rigen la gestión escolar, está orientada a lo que la IE se propone alcanzar en un límite de tres años. Estas deben de ser realistas, desafiantes y congruentes. El director conjuntamente con la CPEI se encargan de plantear estos objetivos, y de integrar a la comunidad educativa para generar compromiso y motivación de su parte.

**3.1.4.2 Formulación de objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes:** para elaborar estos objetivos, se trasladan los problemas y causas obtenidas durante el Análisis Situacional a la Plantilla de Formulación de Objetivos. Para ello se consideran algunas indicaciones:

- Priorizar el problema
- Determinar causas
- Establecer el objetivo
- Determinar estrategias
- Especificar la finalidad

**3.1.4.3 Matriz de planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes:** se encarga de integrar de forma ordenada los objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes, metas, estrategias de implementación e indicadores para medir el cumplimiento.

- **Metas:** logros que se desean obtener. Se redacta en tiempo pasado y usando términos numéricos con una dimensión de tiempo.
- **Indicadores:** ayudan a supervisar todos los cambios cuantitativos y cualitativos que presenta la meta.

#### **3.1.4.4 Taller de presentación y validación de la Propuesta de Gestión Escolar centrada en**

**los aprendizajes:** el líder directivo y la CPEI se encargan de recoger los aportes de la comunidad educativa sobre los objetivos y matriz de planificación. Se realiza un taller participativo en donde participan todos los actores educativos.

- Se establecen fechas y horas.
- Se establece un lugar adecuado.
- Se delegan funciones y responsabilidades entre los miembros del CPEI.
- Se elaboran los materiales con anticipación.

#### **3.1.4.5 Redacción y socialización del PEI:** se redacta el PEI haciendo uso de un lenguaje

sencillo y práctico para que sea de fácil entendimiento y manejo, el PEI debe de contar con 10 a 20 páginas. El líder directivo delega a un par de miembros de la CPEI para la redacción del PEI, pero de igual manera los otros miembros deberán de brindar su apoyo. cuando se termine su elaboración del PEI, se aconseja realizar una reunión donde se presente el documento final a toda la comunidad educativa.

El líder directivo deberá: Reunir a la comunidad educativa, e informales sobre los objetivos del PEI y también mencionarles lo impórtate que es su participación para lograr los objetivos previstos.

## CONCLUSIONES

### **PRIMERA:**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI), es un instrumento de planeación estratégica de mediano plazo, que se encarga de orientar y dirigir la gestión de la IE; con el objetivo de alcanzar ciertas metas planteadas y mejorar la calidad educativa de los estudiantes.

### **SEGUNDA:**

El liderazgo directivo es un papel muy importante que es ejercido por el director de la IE, él es la persona encargada de conducir la IE para lograr las metas y objetivos planteados. Su labor es muy importante ya que de él depende mejorar y transformar la IE.

### **TERCERA:**

Para llevar a cabo la creación del Proyecto Educativo Institucional, es imprescindible contar con el liderazgo directivo que ejerce el director de la IE. El PEI consta de múltiples pasos a seguir para su correcta elaboración, por ende es importante que el líder directivo y su grupo de trabajo colaboren para su correcta creación y lo ejecuten de la mejor manera para obtener resultados positivos y mejorar la calidad educativa de los estudiantes.

## RECOMENDACIONES

### **PRIMERA:**

Se recomienda que para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se tome en cuenta el contexto y las características de la IE, ya que este proyecto es único y debe de estar enfocado en dar solución a las múltiples problemáticas de dicha IE, para mejorar la calidad educativa de los estudiantes.

### **SEGUNDA:**

Se sugiere poner mayor énfasis en la labor que ejerce el líder directivo en la IE, ya que su labor no es solamente administrativa sino también es pedagógica, él se encuentra en constante interacción con los estudiantes de forma directa e indirecta para conocer sus necesidades y poder ayudarlos a mejorar su rendimiento académico.

### **TERCERA:**

Se aconseja que el líder directivo conozca bien a su grupo de trabajo y se relacione correctamente con ellos, así mismo se recomienda que para la elaboración del PEI, el director delegue funciones y tareas para hacer más productiva su elaboración, y también se deben de seguir los pasos establecidos en la “Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional”.

## REFERENCIAS

- Alvarado, O. (2015). *Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos*.  
Recuperado de  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/Educaci%F3n/gestion\\_proyectos/contenido.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/libros/Educaci%F3n/gestion_proyectos/contenido.htm)
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (6° ed.). México D.F, México: Mc. Graw Hill.
- Barbosa, E. y Moura, D. (2013). *Proyectos educativos y sociales*. Madrid, España: Narcea, S.A. de ediciones Madrid.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Lima, Perú: GRADE.
- Lavin, S. y Del Solar, S. (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago, Chile: LOM.
- Manes, J. M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Ministerio de Educación de Ecuador. (2016). *Actualización de la guía metodológica para la construcción participativa del proyecto educativo institucional*. Recuperado de  
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/Guia-Metodologica-para-la-Construccion-Participativa-del-Proyecto-Educativo-Institucional.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima, Perú: MINEDU

Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación del Perú. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegrundaespecialidad-directivos/pdf/mod0y1/guia-metodologica-participante-pa.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (2017). *Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuelas*. Lima, Perú: MINEDU

Neyra C. A. (2010). *Guía de elaboración del proyecto educativo institucional articulado al proyecto educativo local de ventanilla*. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/spanish/proyecto-educativo-articulado-ventanilla.pdf>