

Guía para la Elaboración del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo de las Instituciones Educativas de Educación Básica





PERÚ

Ministerio
de Educación

Flor Aidee Pablo Medina

Ministra de Educación

Guido Alfredo Rospigliosi Galindo

Viceministro de Gestión Institucional

Daniel Alberto Anavitarte Santillana

Director General de Calidad de Gestión Escolar

Mariella Zapata Tipián

Directora de Gestión Escolar

Equipo técnico:

Ana María D'Azevedo Uriarte

Lautaro Alejandro Aragón Dierna

Liz Jovita Paucarcaja Valverde

Jadira Sánchez Córdova

Héctor José Tirado Neyra

Tratamiento pedagógico

Juan Luis Villegas Abril

Se autoriza citar o reproducir la totalidad o parte del presente documento, siempre que se cite la fuente y no se utilice con fines lucrativos.

Índice

Presentación.....	5
1. ¿Qué implica planificar en las instituciones educativas?.....	9
1.1. ¿Por qué planificar en la IE?.....	10
1.2. ¿Cuál es papel de los compromisos de gestión escolar en la planificación de las IIEE?	11
1.3. ¿Qué necesitamos para elaborar nuestro PEI y PAT?.....	12
1.3.1. Contar con una comunidad educativa organizada.....	12
1.3.2. Contar con una comunidad educativa sensibilizada	12
1.3.3. Gestionar información sobre la IE.....	13
1.4. ¿Qué son el PEI y el PAT y en qué se diferencian?	15
2. ¿Cómo elaboramos nuestro proyecto educativo institucional?	17
2.1. ¿Cuál es la estructura del PEI?	18
2.2. ¿Cuáles son los datos generales que se requieren?	19
2.3. ¿Cómo definimos la identidad de la IE, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión? ...	20
2.4. ¿Cómo hacemos el diagnóstico y qué partes tiene?.....	24
2.4.1. Diagnóstico de los resultados de la gestión	24
2.4.2. Diagnóstico de las condiciones para el funcionamiento de la IE	27
2.4.3. Análisis del entorno de la IE.....	30
2.4.4. ¿Cómo consolidamos los resultados del diagnóstico?.....	31
2.5. ¿Cómo formulamos los objetivos y las metas?.....	33
3. ¿Cómo elaboramos nuestro plan anual de trabajo?.....	39
3.1. ¿Qué es el PAT?.....	40
3.2. ¿Cuál es la estructura del PAT?	41
3.3. ¿Cuáles son los datos generales que se requieren?	41
3.4. ¿Cómo hacemos la programación anual de actividades?.....	42
3.5. ¿Cómo calendarizamos las horas lectivas?	44
3.6. ¿Qué anexos debemos incluir?.....	45
3.7. ¿Cómo hacemos el seguimiento?	46
Anexos	47

Para facilitar y agilizar la lectura de este documento, el término “institución educativa”, en sus siglas IE, alude a todas las instituciones educativas de las tres modalidades de educación básica con sus respectivos modelos de servicio educativo, cuando corresponda, así como a los distintos programas de la educación básica. Asimismo, los términos “directivo” o “directivos” hacen referencia a la directora o director de la IE, responsable del programa educativo, equipo directivo, o quien haga sus veces, así como a sus respectivos plurales.

Presentación

El buen funcionamiento de las Instituciones educativas (IIEE) es una condición fundamental para que las niñas, niños, adolescentes y adultos peruanos accedan a una educación de calidad, que es un derecho humano fundamental y la base para la realización de otros derechos.

En esa medida, la Institución Educativa (IE) es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo. Es necesario entonces que los procesos educativos respondan a las necesidades de las y los estudiantes para que logren los aprendizajes esperados. Lo anterior se vincula estrechamente al buen desempeño de las y los docentes en las aulas, siendo ese el factor de mayor influencia en los aprendizajes.

Asimismo, la influencia que ejerce la directora o el director de la IE es imprescindible porque complementa al factor docente, ya que es quien lidera la planificación, organización, implementación, monitoreo y evaluación de todo lo necesario para brindar el servicio educativo. El Ministerio de Educación (Minedu) reconoce y valora el rol decisivo del directivo en el aprendizaje y el desarrollo integral de las y los estudiantes.

En ese marco, la presente guía para elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT), busca brindar orientaciones para elaborar estos instrumentos de gestión (IIGG) que son claves para el buen funcionamiento de las IIEE. En la primera parte de la guía se presentan las ideas claves sobre la importancia y necesidad de planificar en el contexto educativo, colocando los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) como los ejes que articulan la planificación en su conjunto.

En la segunda parte del documento se presentan los pasos para elaborar el PEI, analizando su estructura, los datos que se requieren y la definición de la identidad. Como una buena planificación parte de un buen diagnóstico, se da cuenta de cómo elaborarlo, brindando preguntas orientadoras que deberán adaptarse a la realidad de cada IE. Finalmente, en esta parte se presenta cómo construir los objetivos y metas.

En la tercera parte de la guía se presenta cómo elaborar el PAT, los datos que se necesitan, la programación de actividades, la calendarización y otros aspectos que se pueden incluir. Asimismo, a lo largo del documento se hace referencia a anexos que brindan información específica y que ayudarán a elaborar estos documentos de gestión.

Para concluir, es necesario resaltar que esta guía busca que la elaboración de los IIGG responda a las características y necesidades de cada IE. Por lo tanto, es necesario ser flexibles y creativos dentro del marco exigido en cuanto a las características que deben tener estos documentos. Para ello, se deberá evaluar los IIGG vigentes de la IE, manteniendo todo aquello que resulte pertinente y útil para la gestión escolar.

Siglas

APAFA	Asociación de Padres de Familia
CGE	Compromisos de Gestión Escolar
CNEB	Currículo Nacional de la Educación Básica
CONEI	Consejo Educativo Institucional
ECE	Evaluación Censal de Estudiantes
ED	Evaluaciones conducidas por docentes
EE	Evaluaciones estandarizadas
EM	Evaluación Muestral
ESCALE	Estadística de Calidad Educativa
IE	Institución Educativa
IIEE	Instituciones Educativas
IIGG	Instrumentos de Gestión
JTC	Jornadas de Trabajo Colegiado
Minedu	Ministerio de Educación
PAT	Plan Anual de Trabajo
PCI	Proyecto Curricular de la Institución Educativa
PEI	Proyecto Educativo Institucional
PEN	Proyecto Educativo Nacional
PESEM	Plan Estratégico Sectorial Multianual
RI	Reglamento Interno
SIAGIE	Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa
SICRECE	Sistema de Consulta de Resultados de Evaluaciones Censales de Estudiantes
SIGMA	Sistema de Información para la Gestión del Monitoreo del Acompañamiento
SíseVe	Portal contra la violencia escolar
TOE	Tutoría y Orientación Educativa



1

¿Qué implica planificar en las instituciones educativas?

En esta sección se da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué planificar en la IE?
- ¿Cuál es el papel de los CGE en la planificación de las IIEE?
- ¿Qué necesitamos para elaborar nuestro PAT y PEI?

1.1. ¿Por qué planificar en la IE?

La planificación es un proceso que nos permite trazar un curso de acción para alcanzar nuestros objetivos. Planificamos porque queremos lograr algo en un tiempo determinado, con los recursos materiales y humanos de los que disponemos. Planificar en las IIEE cobra vital importancia porque:

Las y los estudiantes son la razón de ser del sistema educativo

Todos los esfuerzos de la comunidad educativa deben estar orientados a garantizar aprendizajes de calidad que contribuyan a la formación integral de las y los estudiantes en un ambiente seguro, inclusivo, de sana convivencia y libre de violencia, en el que tengan la oportunidad de ser protagonistas activos de su desarrollo, a través de los espacios de participación que pueda proveer y promover la IE.

La IE es una comunidad de aprendizaje y enseñanza

El servicio educativo debe estar en continua mejora bajo el liderazgo pedagógico del directivo. El planeamiento de la IE requiere identificar actores de la comunidad con quienes gestionar alianzas y formar redes de apoyo para el logro de lo planificado, de manera que todo genere mejoras en los aprendizajes de las y los estudiantes.

El Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) orienta los esfuerzos de la IE

El CNEB contiene los principios y fines de la educación peruana. Para implementar y concretar lo previsto en el CNEB, el directivo como líder pedagógico tiene a disposición los instrumentos de gestión (IIGG) que le permiten organizar, conducir y evaluar la gestión de la IE.

El planeamiento en la IE se da en un ciclo de mejora continua

Debe partir de un profundo conocimiento de la realidad donde se brinda el servicio educativo, el cual surge de una reflexión rigurosa de los integrantes de la comunidad educativa. Esta reflexión debe darse en torno a:

- Los resultados de la IE
- Las condiciones para su funcionamiento
- Las características de su entorno

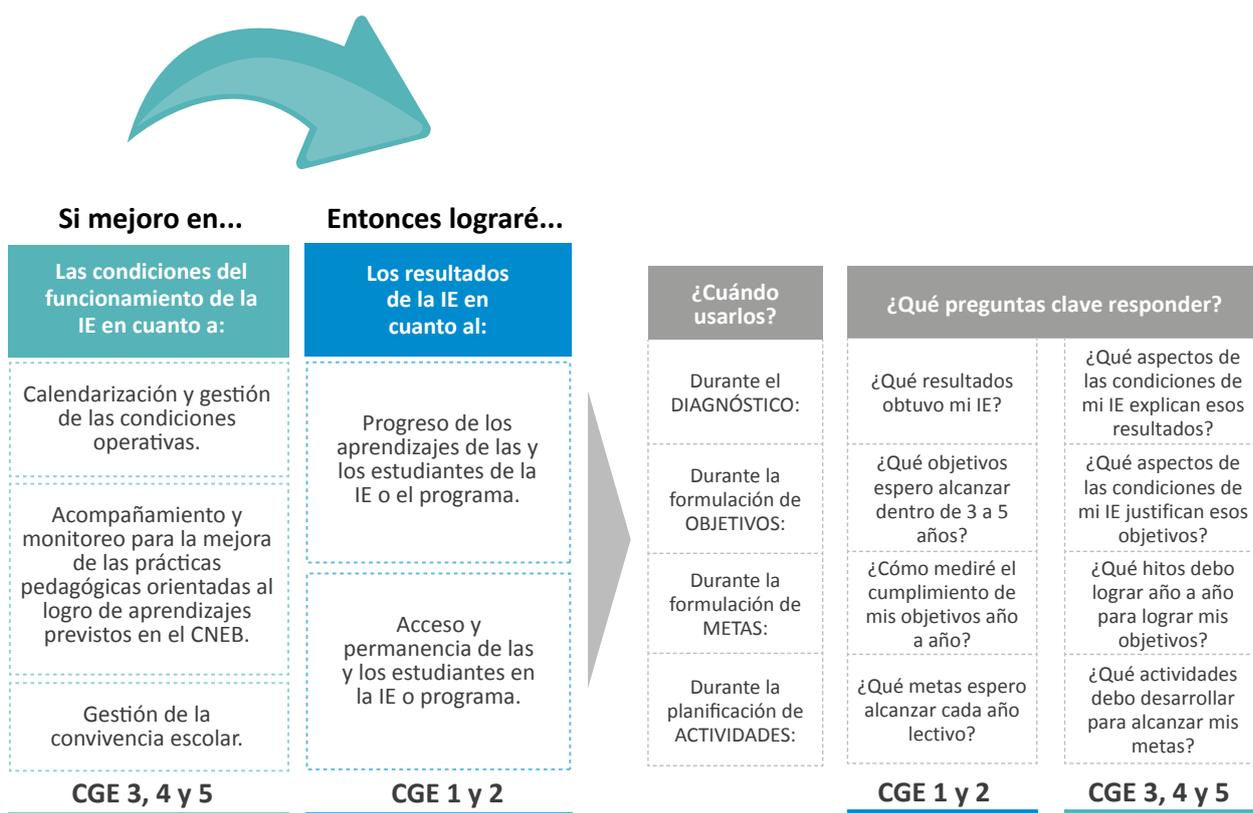
Todos los puntos listados dan constancia de la centralidad de la IE para el sistema educativo. Esta centralidad debe traducirse en el esfuerzo de planificación que realicemos, comprometiendo a la comunidad educativa en su conjunto y logrando que sus miembros participen en la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los objetivos, metas y actividades definidas.

1.2. ¿Cuál es papel de los compromisos de gestión escolar en la planificación de las IIEE?

Los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) promueven y reflejan una gestión adecuada de la IE, al señalar los resultados priorizados que se propone alcanzar, así como las condiciones para lograrlo ¹.

En el marco de la planificación de la IE, los CGE son el eje articulador y orientan el desarrollo del diagnóstico, los objetivos y metas del PEI para luego organizar las actividades del PAT.

Los CGE están divididos en compromisos de resultado (CGE 1 y 2) y compromisos referidos a las condiciones para el funcionamiento de la IE (CGE 3, 4 y 5). Existe una relación causal entre ambos tipos de compromiso, la cual podemos ilustrar de la siguiente manera:



¹ Tomado de: Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU, que aprueba la "Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica".

1.3. ¿Qué necesitamos para elaborar nuestro PEI y PAT?

El proceso de planificación de una IE requiere:

Contar con una comunidad educativa organizada

Contar con una comunidad educativa sensibilizada

Gestionar información sobre la IE

1.3.1. Contar con una comunidad educativa organizada

La organización de la comunidad educativa dependerá del tamaño de la misma, con relación al número de estudiantes y del personal. Se recomienda que la IE se organice anticipadamente de modo que aproveche las semanas de planificación, al inicio y final de cada periodo lectivo. Para ello, es necesario que se conformen o convoquen:

- Comisiones y comités²
- Municipio Escolar u otras organizaciones estudiantiles
- Consejo Educativo Institucional (CONEI), Asociación de Padres de Familia (APAFA) u otras organizaciones de la comunidad educativa
- Otros actores, organizaciones o líderes de la comunidad

La comisión a cargo de las tareas de planeamiento es la de Calidad, innovación y aprendizajes³, la cual articula la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la elaboración, implementación y evaluación de los IIGG de la IE.

1.3.2. Contar con una comunidad educativa sensibilizada

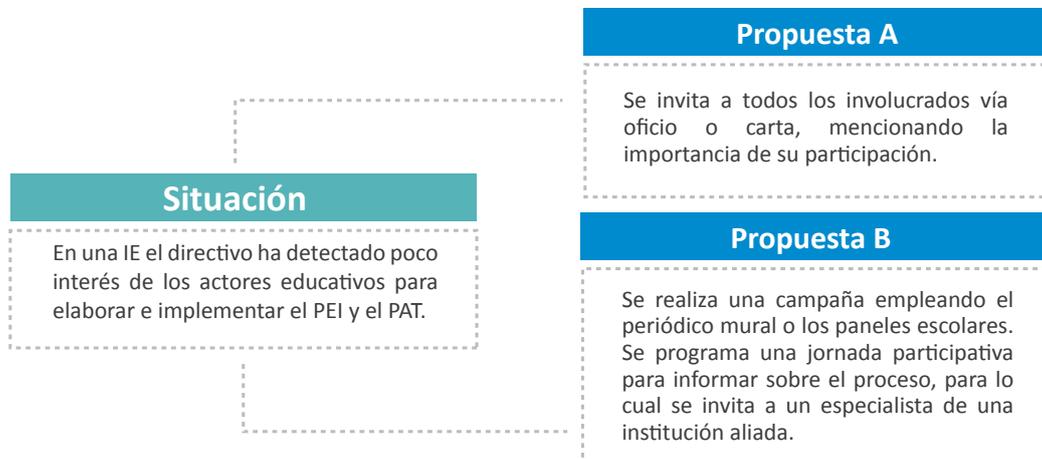
Las acciones de sensibilización tienen un objetivo claro: dar a conocer la importancia de los IIGG para el logro de aprendizajes y comprometer a todos los actores de la comunidad educativa en su elaboración e implementación.

Es importante comunicar y realizar procesos participativos que involucren a los actores educativos, para que luego incorporen dentro de sus planes, procedimientos y prácticas lo definido en los IIGG.

² Las comisiones y comités participan activamente en la planificación, para garantizar la incorporación e implementación de aquellos aspectos a su cargo, tales como la tutoría, orientación educativa y convivencia escolar, el enfoque ambiental, la gestión de riesgo de desastres, entre otros. Según lo regulado a través de la Resolución de Secretaría General N°014-2019-MINEDU.

³ Según lo regulado a través de la Resolución de Secretaría General N° 014-2019-MINEDU.

Para lograrlo se pueden utilizar diversos mecanismos que promuevan la participación y socialización del proceso entre la comunidad educativa, se recomienda aprovechar espacios formales de trabajo con la comunidad educativa (jornadas, charlas, rendición de cuentas, etc.), utilizar los paneles escolares, o espacios dentro de la IE para colocar material visual sobre la identidad de la IE u otras acciones. Pongámonos en la siguiente situación:



¿**Qué propuesta daría mejores resultados si lo que buscamos es lograr la participación de los actores en la elaboración e implementación de los IIGG**?
?

1.3.3. Gestionar información sobre la IE

Nuestra planificación será efectiva siempre y cuando tengamos suficiente información sobre la realidad en la que buscamos plasmarla. En ese sentido:

No podemos planificar de manera efectiva si no contamos con evidencia.

Para contar con evidencia suficiente para la elaboración de los IIGG, se requiere que el directivo, junto al equipo docente y administrativo, recoja y procese anticipadamente información sobre la IE. **La evidencia obtenida nos guiará para tomar decisiones informadas.**

Si bien la información que recogeremos nos servirá para todo el proceso de planificación, tiene particular importancia para elaborar el diagnóstico del PEI (que detallamos en la siguiente sección). Para elaborar el PEI y el PAT será necesario recoger, procesar y analizar información **cuantitativa y cualitativa.**

Información cuantitativa

Esta información la encontramos en documentos, bases de datos o registros propios de la IE como: cuadernos de actas, reportes de asistencia, registros o documentos de planificación curricular. También podemos encontrarla en los sistemas sectoriales a los que la IE tiene acceso como:

ESCALE: Brinda información estadística e histórica de la IE con relación a la matrícula, docentes y otras características.

<http://escale.minedu.gob.pe/>

SIAGIE: Brinda información de la situación final anual sobre matrícula y evaluación de cada IE.

<http://siagie.minedu.gob.pe/inicio/>

SICRECE: Brinda información de los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes.

<https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/inicio>

SíseVe: Brinda información sobre casos de violencia escolar reportados en la web.

<http://www.siseve.pe/>

Portal Web para Directivos: Brinda información y recursos relevantes para facilitar la gestión escolar.

<http://directivos.minedu.gob.pe/>

La información cuantitativa, deberá corresponder, de preferencia, a los 3 o 5 últimos periodos lectivos. Contar con ella es esencial antes de iniciar la reflexión y recabar la información cualitativa.

Información cualitativa

Esta información proviene de la reflexión colegiada de los integrantes de la comunidad educativa a partir de su experiencia y de la evidencia de la que puedan disponer. Para obtener esta información, se recomienda:

- Seleccionar los temas a tratar individual y grupalmente dependiendo del tiempo y los recursos de la IE.
- Tomar en cuenta las características de los integrantes de la comunidad y las comisiones ya conformadas.
- Organizar grupos pequeños, de hasta 8 integrantes, para facilitar el registro de las intervenciones.
- Recoger información de todo el personal si la IE es pequeña. Si es mediana o grande será conveniente apoyarse en los subdirectores, coordinadores, representantes o líderes de la IE.
- Propiciar la participación del CONEI, la APAFA o el Municipio Escolar para la recolección de información de las y los estudiantes, familias y líderes de la comunidad.
- Obtener información en conversaciones breves y espontáneas con los actores con los que no sea posible concretar reuniones específicas para recabar información. Esto puede darse al inicio o al final de clases o durante los horarios de visita establecidos.

Cada IE deberá recoger, procesar y analizar toda la información necesaria para elaborar sus IIGG. Por tanto es clave lograr la participación de todos los actores educativos, son ellos quienes conocen mejor las características y dinámicas de la IE.

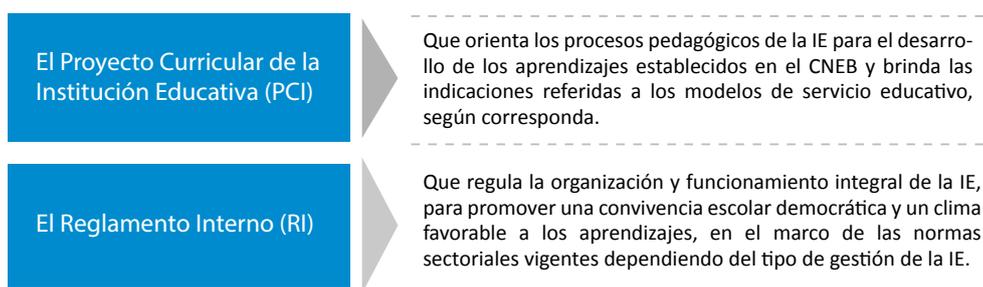
1.4. ¿Qué son el PEI y el PAT y en qué se diferencian?

En la presente guía se brindan orientaciones para elaborar el PEI y el PAT. Ambos son IIGG que facilitan la organización, conducción y evaluación de la gestión escolar⁴. Recordemos en qué consiste cada uno de estos instrumentos y en qué se diferencian:

	PEI	PAT
¿Qué es?	Es el instrumento que orienta la gestión escolar de la IE en el mediano plazo.	Es el instrumento de gestión que concreta los objetivos y metas del PEI e incluye las actividades mínimas definidas sectorialmente ⁵ para el desarrollo del periodo lectivo.
¿Qué busca?	Mejorar, a través de su implementación, el logro de aprendizajes de las y los estudiantes así como su acceso y permanencia en la Educación Básica. Orientar y servir de base para la elaboración articulada de los demás IIGG.	Establecer de forma precisa las actividades o tareas que se realizarán en un periodo lectivo. Establecer los plazos y responsables de las actividades o tareas programadas, de acuerdo a los roles y responsabilidades de los integrantes de la comunidad educativa.
¿Quién lo elabora o lidera su elaboración?	Toda la comunidad educativa, liderada por el directivo de la IE y la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes.	Toda la comunidad educativa, liderada por el directivo de la IE y la Comisión de calidad, innovación y aprendizajes.
¿Cuál es su vigencia?	Entre 3 y 5 años.	Anual.

Para definir el periodo de vigencia del PEI, recomendamos tomar en consideración el periodo de designación del equipo directivo. Así, al final del periodo, será posible evaluar integralmente la implementación del PEI.

Además, es necesario mencionar los otros dos IIGG que deben articularse con el PEI y el PAT:



Todos los IIGG son necesarios para el correcto desarrollo de las actividades de la IE.

⁴ Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU que aprueba la “Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica”.

⁵ Reguladas en las “Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en instituciones educativas y programas educativos de la educación básica”, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 712-2018-MINEDU.



2

¿Cómo elaboramos nuestro proyecto educativo institucional?

En esta sección se da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la estructura del PEI?
- ¿Cuáles son los datos generales que se requieren?
- ¿Cómo definimos la identidad de la IE, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión?
- ¿Cómo hacemos el diagnóstico y qué partes tiene?
- ¿Cómo construimos los objetivos y metas?
- ¿Qué anexos se incluyen?

2.1 ¿Cuál es la estructura del PEI?

La estructura que se muestra a continuación establece los contenidos básicos de un PEI; sin embargo, los directivos pueden ampliarlos, profundizarlos y adaptarlos de acuerdo a la realidad de su IE.



En los siguientes puntos de la presente sección, vamos a desarrollar cada parte de la estructura del PEI. La información que presentaremos servirá para orientar la elaboración de los IIGG que se abordan en esta guía.

Las orientaciones que se brindan en la presente guía deberán adaptarse a la realidad de cada IE.



2.2. ¿Cuáles son los datos generales que se requieren?

En esta sección debemos incorporar la información básica que permita identificar a la IE como tal. Los datos mínimos que deben colocarse son:

Nombre de la IE	Dirección completa de la IE	Códigos de identificación, como los códigos modulares o códigos de local educativo	Año de elaboración del PEI y periodo de vigencia
-----------------	-----------------------------	--	--



Además de los datos señalados, cada IE deberá colocar los datos que considere relevantes. Lo importante es contar con información que nos permita identificar a la IE.

2.3. ¿Cómo definimos la identidad de la IE, la propuesta pedagógica y la propuesta de gestión?

En el proceso de elaboración del PEI, la identidad debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?	Así podremos dar cuenta de nuestras características.
¿Cuál es nuestra misión?	Así podremos identificar nuestra razón de ser como IE.
¿Cuál es nuestra visión?	Así podremos establecer a dónde queremos llegar.
¿Cuáles son nuestros valores?	Así podremos identificar los principios que guían nuestras prácticas educativas cotidianas.
¿Cuál es nuestra propuesta pedagógica?	Así podremos presentar la forma en que conducimos los procesos de enseñanza y aprendizaje en la IE o programa.
¿Cuál es nuestra propuesta de gestión?	Así podremos explicitar cómo se desarrollará la gestión en su conjunto.

La definición de la identidad y de las propuestas pedagógicas y de gestión debe considerar en todo momento la finalidad de todas y cada una de las IIEE:



El logro de aprendizajes, el acceso y la permanencia de las y los estudiantes para la culminación oportuna y adecuada de su educación básica.

Para ello es necesario considerar los principios de la educación peruana, señalados en la Ley General de Educación, así como lo establecido en el CNEB, bajo una gestión con liderazgo pedagógico. Además de ello, es necesario tener en cuenta el Proyecto Educativo Nacional (PEN), como el marco estratégico para tomar decisiones, como referente para evaluar la acción educativa del Estado y de la sociedad y que establece en su visión:

⁶ Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú. 2006.



Todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores, saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades, y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país combinando su capital cultural y natural con los avances mundiales.⁷



Para elaborar los distintos elementos que conforman la identidad de nuestra IE, haremos uso de los siguientes contenidos mínimos. Estas orientaciones deberán ser enriquecidas con los aportes que respondan al contexto de cada IE.

Para definir **QUIÉNES SOMOS**:



Debemos tener en cuenta:

Las características que nos hacen únicos, enmarcadas por los Planes Sectoriales: PEN y PESEM.

Y debe contener lo siguiente:

Somos la IE (pública/privada) (nombre). Brindamos educación a estudiantes de la comunidad/distrito/centro poblado (nombre del lugar). Nuestros estudiantes hablan lengua (nombre) y provienen de familias dedicadas a (principales actividades económicas). La comunidad/distrito/centro poblado (nombre del lugar) se localiza en (provincia, departamento) y se caracteriza por (elementos de identidad local y regional).

Para definir **NUESTRA MISIÓN**:



Debemos tener en cuenta:

Lo establecido en el artículo 66 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, sobre la definición y finalidad de la IE.

Y debe contener lo siguiente:

Lograr que todas y todos los estudiantes culminen la escolaridad en (nivel/ciclo/modalidad), afiancen los aprendizajes establecidos en el currículo nacional y alcancen su desarrollo integral en espacios seguros, inclusivos, de sana convivencia y libres de violencia.

⁷ Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú. 2006.

Para definir **NUESTRA VISIÓN:**



Debemos tener en cuenta:

Los fines y principios de la educación peruana, el PEN y los objetivos de la Educación Básica.

Y debe contener lo siguiente:

Ser reconocidos como una IE que contribuye a que todos nuestros estudiantes desarrollen su potencial desde la primera infancia, accedan al mundo letrado, resuelvan problemas, practiquen valores, sepan seguir aprendiendo, se asuman ciudadanos con derechos y responsabilidades, y contribuyan al desarrollo de sus comunidades y del país combinando su capital cultural y natural con los avances mundiales⁸ en concordancia con el perfil de egreso⁹ del CNEB.

Para definir **NUESTROS VALORES:**



Debemos tener en cuenta:

Lo establecido en el artículo 8 de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, sobre los principios de la educación.

Y debe contener lo siguiente:

Compartimos con todas las IIEE del país los siguientes principios: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación.

Para definir **NUESTRA PROPUESTA PEDAGÓGICA:**



Debemos tener en cuenta:

Que esté alineada con el CNEB y que se desarrolle en el PCI.

Y debe contener lo siguiente:

La propuesta pedagógica de la IE tiene como protagonistas de su aprendizaje a los propios estudiantes quienes, de manera colaborativa, construyen sus aprendizajes con estrategias innovadoras y basadas en la investigación. Se toma en cuenta sus características culturales y lingüísticas y se desarrollan y evalúan competencias que parten de los saberes y valores de la cultura local articulándolos con nuevos conocimientos.

⁸ Visión del sector y del Proyecto Educativo Nacional (Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú. Propuesto por el Consejo Nacional de Educación y asumido como desarrollo de la décimo segunda política de Estado por el Foro del Acuerdo Nacional. Aprobado como política de Estado por Resolución Suprema N° 001-2007-ED).

⁹ Perfil de egreso de la educación básica: "El estudiante se reconoce como persona valiosa y se identifica con su cultura en diferentes contextos; propicia la vida en democracia a partir del reconocimiento de sus derechos y deberes y de la comprensión de los procesos históricos y sociales de nuestro país y del mundo; practica una vida activa y saludable para su bienestar, cuida su cuerpo e interactúa respetuosamente en la práctica de distintas actividades físicas, cotidianas o deportivas, entre otros" (Minedu, 2016, pp. 2-5).

Para definir **NUESTRA PROPUESTA DE GESTIÓN:**



Debemos tener en cuenta:

Que la gestión se centra en los estudiantes, con un liderazgo pedagógico del directivo.

Y debe contener lo siguiente:

Nuestra propuesta de gestión orienta los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes, el acceso y la permanencia de las y los estudiantes, a través del ejercicio de liderazgo pedagógico del directivo y la participación democrática de la comunidad educativa para alcanzar óptimas condiciones para el funcionamiento de la IE, en el marco de los CGE.

Luego de haber pasado por el proceso de elaboración descrito, la identidad definida se verá como el siguiente ejemplo:

Visión ▼

Ser reconocidos como una IE que contribuye a que todos nuestros estudiantes desarrollen su potencial desde la primera infancia, accedan al mundo letrado, resuelvan problemas, practiquen valores, sepan seguir aprendiendo, se asuman ciudadanos con derechos y responsabilidades, y contribuyan al desarrollo de sus comunidades y del país combinando su capital cultural y natural con los avances mundiales en concordancia con el perfil de egreso del CNEB.

Misión ▼

Lograr que todas y todos los estudiantes culminen la escolaridad en (nivel/ciclo/modalidad), afiancen los aprendizajes establecidos en el currículo nacional y alcancen su desarrollo integral en espacios seguros, inclusivos, de sana convivencia y libres de violencia.

Propuesta pedagógica

Nuestra propuesta pedagógica tiene como protagonistas de su aprendizaje a los propios estudiantes quienes, de manera colaborativa, construyen sus aprendizajes con estrategias innovadoras y basadas en la investigación. Se toma en cuenta sus características culturales y lingüísticas y se desarrollan y evalúan competencias que parten de los saberes y valores de la cultura local y los articulan con nuevos conocimientos.

Propuesta de Gestión

Nuestra propuesta de gestión orienta los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes, el acceso y la permanencia de las y los estudiantes, a través del ejercicio de liderazgo pedagógico del directivo y la participación democrática de la comunidad educativa para alcanzar óptimas condiciones para el funcionamiento de la IE, en el marco de los CGE.

2.4. ¿Cómo hacemos el diagnóstico y qué partes tiene?

El diagnóstico es un tipo de investigación que debemos realizar de manera ordenada y sistemática, con el objetivo de definir la situación de la IE en cuanto a:

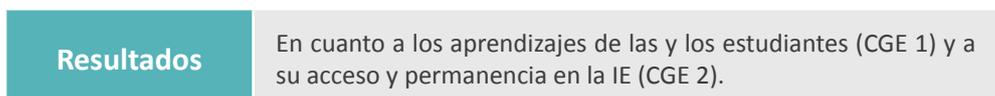
- Los **RESULTADOS DE LA GESTIÓN**, que están en relación con los CGE 1 y 2
- Las **CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO**, que están en relación con los CGE 3, 4 y 5
- Las **CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO de la IE**, que están en relación con los CGE 3, 4 y 5

Para realizar este diagnóstico, se recomienda identificar:



2.4.1. Diagnóstico de los RESULTADOS de la gestión

El propósito de esta parte del diagnóstico es identificar:



a) Diagnóstico del progreso anual de aprendizajes de las y los estudiantes (CGE 1)

Recojo y análisis de información cuantitativa:

Podemos guiar el recojo y análisis de la información cuantitativa con relación a este compromiso empleando la siguiente tabla:

Pregunta central	Denominación	¿Qué podemos identificar?	Fuentes de información
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en cuanto a...	...los resultados de las Evaluaciones conducidas por docentes (ED) a las y los estudiantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos o decrementos de las calificaciones alcanzadas por las y los estudiantes, según secciones, ciclos, niveles o turnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de evaluación, informes de progreso del aprendizaje.
	...los resultados de las y los estudiantes en las Evaluaciones Estandarizadas (EE)?	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos o decrementos según las EE alcanzadas por las y los estudiantes (satisfactorio e inicio). • La relación de los resultados con las características de las y los estudiantes (edad y género, por ejemplo). 	<ul style="list-style-type: none"> • SICRECE.

Para hacer un análisis más profundo, veamos la diferencia entre ED y EE:

Evaluaciones conducidas por docentes (ED)	Evaluaciones estandarizadas (EE)
Las ED dependen de las diversas formas en que los docentes evalúan. En ese sentido, para comparar sus resultados más allá del aula, es necesario analizar la forma como evalúan y las dificultades y necesidades de las y los estudiantes, en función del desarrollo de las capacidades previstas en las áreas curriculares de análisis.	Las EE son ejecutadas y analizadas con los mismos parámetros y condiciones en todos los casos. Por ello, es posible comparar los resultados de distintas secciones. Para un análisis más completo de estos resultados se recomienda leer los informes de resultados enviados a nuestra IE. También es posible analizar los resultados de evaluaciones regionales o locales.

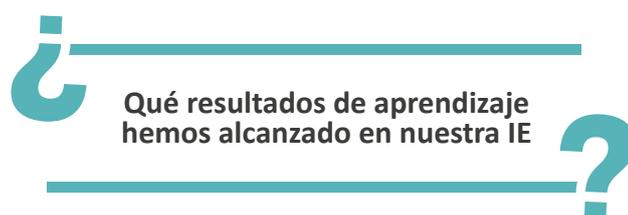
Recojo y análisis de información cualitativa:

Luego de obtener los resultados descritos, es necesario recabar información cualitativa con quienes integran la comunidad educativa, para lo cual se pueden emplear las siguientes preguntas orientadoras:

Información cualitativa asociada al CGE 1

- ¿La evolución de las ED coincide con la evolución de los resultados de las EE (en las capacidades evaluadas por estas últimas)? ¿En qué se asemejan o diferencian? Si hay diferencias relevantes, ¿cuál puede ser la razón?
- ¿Existen grupos de estudiantes cuyos resultados de aprendizaje requieran ser abordados de manera prioritaria por la IE?
Indagar con respecto a brechas en los logros de aprendizaje según sexo, lengua materna, turno, término del nivel inicial, entre otros.
- ¿Se ha implementado alguna estrategia para mejorar los resultados de la IE en las EE? ¿Cuál? ¿Cuáles han sido sus resultados? ¿Y en las ED?
- ¿En qué áreas presentan mayores dificultades las y los estudiantes por grado, ciclo o nivel? ¿De qué tipo son esas dificultades? ¿A qué aspectos o capacidades de las áreas curriculares corresponden? ¿A qué razón o razones atribuye dicha situación?
- ¿Cómo son los instrumentos de evaluación aplicados por los docentes? ¿Se han establecido criterios de evaluación para una o más capacidades de un área curricular en relación con el grado o nivel? ¿Cuáles?

Con la información cuantitativa y cualitativa analizada sobre la base de la experiencia de los integrantes de la comunidad educativa, estaremos en condiciones de dar respuesta a la siguiente pregunta:



b) Diagnóstico sobre el acceso y permanencia de estudiantes (CGE 2)

Recojo y análisis de información cuantitativa:

Podemos guiar el recojo y análisis de la información cuantitativa con relación a este compromiso empleando la siguiente tabla:

Información cuantitativa asociada al CGE 2

Pregunta central	Denominación	¿Qué podemos identificar?	Fuentes de información
¿Cuáles son las fortalezas, logros y aspectos críticos en cuanto a...	...la evolución del número de estudiantes matriculados, trasladados y retirados?	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementos o decrementos de secciones, grados, niveles o turnos de la IE. • La relación con las características de las y los estudiantes (edad y género, por ejemplo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nóminas de matrícula. • Actas de evaluación. • SIAGIE.

Para hacer un análisis más profundo, consideremos la diferencia entre abandono y traslado:

Retiro o abandono

Se refiere a las y los estudiantes que se matricularon en la IE y se retiraron antes de culminar el periodo lectivo sin continuar sus estudios en otra IE.



Traslado

Se refiere a estudiantes que se matricularon en la IE, pero que culminaron el periodo lectivo en otra IE.

Recojo y análisis de información cualitativa:

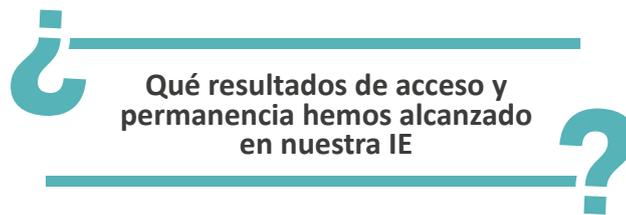
Luego de obtener los resultados descritos, debemos iniciar el recojo de información cualitativa con los integrantes de la comunidad educativa. Para ello puede emplearse las siguientes preguntas orientadoras:

Información cualitativa asociada al CGE 2

- ¿Qué acciones ha tomado la IE con respecto a las y los estudiantes que permanecen en el grado o que requieren recuperación? ¿Se han ejecutado programas de recuperación, de ampliación o de nivelación pedagógica? ¿Cuáles? ¿Por qué? ¿Qué aciertos y dificultades se han tenido?
- ¿Cuáles son los posibles motivos que han generado la permanencia en el grado o el abandono escolar? ¿Cuál es la percepción de las y los estudiantes y el personal de la IE con respecto a las causas de la permanencia en el grado y el abandono escolar?
- ¿Qué información se tiene respecto a las y los estudiantes que no culminaron el periodo lectivo en la IE? ¿Cómo continuaron sus estudios? ¿Los docentes conocían las razones del abandono o del traslado? ¿Qué acciones se tomaron? ¿Cómo se trabajó con las y los estudiantes y sus familias?

Indagar, al menos, sobre los siguientes temas: trabajo infantil o adolescente, embarazo o maternidad, violencia escolar, bajas calificaciones, riesgo de permanencia en el grado, violencia doméstica, necesidades educativas especiales, bilingüismo, entre otros.

Con la información cuantitativa y cualitativa analizada sobre la base de la experiencia de los integrantes de la comunidad educativa, estaremos en condiciones de dar respuesta a la siguiente pregunta:



Hasta aquí hemos realizado el diagnóstico de los RESULTADOS, pasemos ahora a diagnosticar las condiciones para el funcionamiento de la IE.

2.4.2. Diagnóstico de las **CONDICIONES** para el funcionamiento de la IE

El propósito de esta parte del diagnóstico es identificar:

¿Cómo influye...	...la calendarización y gestión de las condiciones operativas... ...el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica... ...la gestión de la convivencia...	...en el logro de aprendizajes y la permanencia de los y las estudiantes de la IE?
-------------------------	---	--

Pasemos a describir cómo haremos el diagnóstico de cada uno de estos elementos.

a) Diagnóstico de la calendarización y gestión de las condiciones operativas (CGE 3)

Este compromiso expresa las condiciones básicas para el buen funcionamiento de la IE y tiene dos partes:

- Que directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes asistan todos los días programados del periodo lectivo.
- Que se garantice la gestión de las condiciones operativas para el adecuado funcionamiento de la IE.

Recojo y análisis de información cuantitativa:

Podemos guiar el recojo y análisis de la información cuantitativa con relación a este compromiso empleando la siguiente tabla:

Pregunta central	Denominación	¿Qué podemos identificar?	Fuentes de información
¿Cómo influye en el logro de aprendizajes y la permanencia de los y las estudiantes de la IE?	Horas lectivas cumplidas por nivel.	<ul style="list-style-type: none"> El porcentaje de cumplimiento del total de horas lectivas y jornadas laborales. El cumplimiento de la asistencia de estudiantes y personal de la IE. El nivel de cumplimiento de las condiciones operativas para garantizar mejores condiciones del servicio educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de la IE. Partes o registros de asistencia. SIAGIE. Cuadro de horas, horarios escolares. Informes. Actas de entrega SIGMA. WASICHAY, sistema de gestión de mantenimiento de locales escolares.
	Asistencia de estudiantes.		
	Nóminas de matrícula emitidas en los plazos previstos.		
	Número o porcentaje de docentes contratados antes del inicio de clases.		
	Número o porcentaje de docentes y estudiantes que cuentan con materiales educativos.		
	Porcentaje de ejecución del presupuesto de mantenimiento preventivo.		
Presencia de señalización, rutas de evacuación y zonas seguras.			

Recojo y análisis de información cualitativa:

La información cualitativa se puede recoger en función de los siguientes ejes:

Cumplimiento de la calendarización y asistencia de estudiantes y personal de la IE:	• Cumplimiento de la calendarización.
	• Asistencia de estudiantes.
	• Asistencia de personal (directivo, docente y administrativo).
Condiciones operativas de la IE:	• Proceso de matrícula.
	• Personal docente.
	• Distribución de materiales.

b) Diagnóstico del acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en el marco del CNEB (CGE 4)

El cuarto compromiso constituye la condición que ejerce la mayor influencia sobre el aprendizaje de las y los estudiantes: la calidad de la práctica pedagógica que desarrollan las y los docentes en las aulas, relacionada con los aprendizajes de las y los estudiantes. Acompañar en esta tarea al docente es fundamental en el ejercicio del liderazgo pedagógico del directivo.

En ese sentido, con el CGE 4 se busca que en la IE el equipo docente trabaje de forma colaborativa y reciba acompañamiento pedagógico continuo. La mejor fuente para conocer cuán instaladas están dichas prácticas en la IE y cuál es su impacto en el desempeño docente es la experiencia de los propios docentes.

Recojo y análisis de información cuantitativa:

Podemos guiar el recojo y análisis de la información cuantitativa con relación a este compromiso empleando la siguiente tabla:

Información cuantitativa asociada al CGE 4

Pregunta central	Denominación	¿Qué podemos identificar?	Fuentes de información
¿Cómo influye en el logro de aprendizajes y la permanencia de los y las estudiantes de la IE?	Número de reuniones de docentes, diferenciando aquellas de interaprendizaje, coordinación pedagógica, planificación colegiada y otras.	<ul style="list-style-type: none">• El número, tipo y participantes de las reuniones de docentes.• El número de visitas de monitoreo en total por docente, nivel, grado o área.• Identificar las necesidades disciplinares y pedagógicas de los docentes en relación con su desempeño.• El nivel de avance de las y los estudiantes en relación con su desempeño.	<ul style="list-style-type: none">• Registros de la IE.• Informe de necesidades disciplinares y pedagógicas de los docentes.• Registro de avance de las y los estudiantes.• Instrumentos de evaluación utilizados.
	Número de visitas a los docentes.		
	Identificación de estudiantes con dificultades de aprendizaje o en riesgo de rezago.		

Recojo y análisis de información cualitativa:

La información cualitativa se puede recoger en función de los siguientes ejes:

- Planificación curricular.
- Trabajo colegiado y fortalecimiento de la práctica pedagógica.
- Resultados del monitoreo de la práctica pedagógica en el aula.
- Acompañamiento al estudiante y a las familias en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa (TOE).
- Seguimiento y mejora del desempeño de las y los estudiantes.

c) Diagnóstico de la gestión de la convivencia escolar (CGE 5)

Para identificar las características de la convivencia en la IE, se debe observar directamente cómo se desarrollan las interacciones entre los distintos actores de forma cotidiana. También se puede revisar documentación vinculada a la gestión de la convivencia, incluyendo la prevención y atención de casos de violencia escolar, según los protocolos y el marco normativo vigente.

Recojo y análisis de información cuantitativa:

Podemos guiar el recojo y análisis de la información cuantitativa con relación a este compromiso empleando la siguiente tabla:

Pregunta central	Denominación	¿Qué podemos identificar?	Fuentes de información
¿Cómo influye en el logro de aprendizajes y la permanencia de los y las estudiantes de la IE?	Número de acciones de promoción de la convivencia escolar y acciones de prevención de violencia escolar.	<ul style="list-style-type: none"> Las acciones de participación de la comunidad educativa con relación a la promoción de la convivencia en la IE y acciones de prevención de la violencia escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Normas de convivencia. Libro de Registro de Incidencias. Registros de la IE. SíseVe.
	Cantidad de casos de violencia escolar identificados, según tipo de violencia.	<ul style="list-style-type: none"> Si todos los casos de violencia fueron registrados en el libro de registro de incidencias y en el portal SíseVe. 	
	Porcentaje de casos de violencia escolar identificados que fueron atendidos oportunamente, según los protocolos de atención aprobados ¹⁰ .	<ul style="list-style-type: none"> El cumplimiento oportuno de los protocolos de atención. Los tipos de casos de violencia ocurridos y su frecuencia por nivel, grado, género, edad u otras características de las y los estudiantes involucrados. 	

Recojo y análisis de información cualitativa:

Para obtener información sobre el cumplimiento del CGE 5, es valioso sostener conversaciones con los integrantes de la comunidad educativa. Esto nos permitirá conocer cuáles son sus percepciones sobre la convivencia y el clima institucional en la IE y cómo se sienten al respecto. Además, se recomienda destinar un tiempo a lo largo de una o dos semanas para observar las interacciones entre los integrantes de la comunidad educativa, prestando especial atención durante el ingreso, el recreo y la salida de las y los estudiantes. La información cualitativa se puede recoger en función de los siguientes ejes:

- Normas de convivencia de la IE y el aula.
- Participación y comunicación con la comunidad educativa.
- Prevención y atención de la violencia escolar.

2.4.3. Análisis del ENTORNO de la IE

Una vez realizado el análisis de fortalezas y debilidades de la IE por relación a los CGE, pasamos a analizar el entorno identificando las oportunidades y amenazas que encontramos en él. Para esto, se proponen algunas preguntas orientadoras relacionadas a los CGE 3, 4 y 5. En todos los casos, debe indagarse por potenciales aliados que puedan facilitar el logro de los objetivos de la IE.

¹⁰ Reguladas mediante Decreto Supremo N° 004-2018-Minedu que aprueba los "Lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, la prevención y la atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes".

A continuación podemos encontrar las preguntas orientadoras que nos permitirán identificar las oportunidades y amenazas del entorno de nuestra IE:

CGE	OPORTUNIDADES y/o AMENAZAS
CGE 3	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen eventos o características del entorno que afecten la asistencia o puntualidad de las y los estudiantes o el personal? ¿Se han establecido estrategias para abordarlos? ¿Se cuenta con un calendario comunal? Indagar sobre distancia hacia la IE, condiciones climáticas, problemas sociales u otros. • ¿Se han identificado las zonas de riesgo, de cualquier tipo, a las que están expuestos las y los estudiantes durante el traslado a la IE o fuera de la IE? ¿Se han organizado simulacros o formulado protocolos acordes a los riesgos a los que están expuestos?
CGE 4	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las demandas, intereses y necesidades de las y los estudiantes según las características del entorno (diferencias individuales, necesidades educativas especiales, entre otras)? ¿Cuáles son las demandas de las familias? ¿La planificación curricular está atendiendo esas demandas, intereses y necesidades? • ¿Se cuenta con una caracterización psico y sociolingüística según las características de la localidad? Consultar si se ha identificado la realidad lingüística (caracterización psicolingüística) de la comunidad para entender las diversas dinámicas del uso de una o más lenguas, y si se ha identificado el dominio de una o más lenguas (caracterización sociolingüística) entre las y los estudiantes en la IE y cada aula. • ¿Qué potencialidades o riesgos existen en el entorno? ¿Cómo son atendidos desde la planificación curricular?
CGE 5	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se conocen las formas de organización de las familias o la comunidad del entorno? ¿Cuáles son? ¿Se cuenta con una caracterización de las familias o de la comunidad con relación a normas o prácticas de convivencia? ¿Cuál es? ¿Qué implicancias tiene en la gestión de la IE? • ¿Se han identificado instituciones del entorno que puedan apoyar en el logro de objetivos, metas o actividades programadas?

¿Se cuenta con una red de apoyo para el cumplimiento de las condiciones operativas, la mejora de la práctica pedagógica, la mejora de la convivencia o la atención de casos de violencia?

2.4.4. ¿Cómo consolidamos los resultados del diagnóstico?

El recojo y análisis previos nos permiten tener la información para responder a las siguientes preguntas:

¿
Qué fortalezas y debilidades con relación a los CGE 3, 4 y 5 tiene nuestra IE
 ?

¿
Qué oportunidades y amenazas con relación a los CGE 3, 4 y 5 encontramos en el entorno de nuestra IE
 ?

Para sintetizar la información, se propone el siguiente esquema:

CGE	Fortalezas y Debilidades	Oportunidades y Amenazas
3		
4		
5		

Sintetizar la información:

- ◀ *Respecto a la calendarización.*
- ◀ *Respecto a las condiciones operativas.*
- ◀ *Respecto a las reuniones de docentes.*
- ◀ *Respecto a las visitas a los docentes.*
- ◀ *Respecto a estudiantes con dificultades de aprendizaje o en riesgo de rezago.*
- ◀ *Respecto a las acciones de promoción de la convivencia.*
- ◀ *Respecto a casos de violencia escolar identificados.*
- ◀ *Respecto a la atención oportuna de casos de violencia.*

Teniendo ahora una mejor idea de las condiciones de funcionamiento de nuestra IE y de las características de su entorno, podemos responder a:

¿ **Cómo influyen los elementos definidos en la tabla anterior sobre el aprendizaje (CGE1) y permanencia (CGE2) de nuestros estudiantes** ?

¿ **Cuáles serían las causas de los resultados alcanzados en aprendizaje y permanencia** ?

CGE	Resultados	Causas
1		
2		

Sintetizar la información:

- ◀ *Respecto a las ED.*
- ◀ *Respecto a los EE.*
- ◀ *Respecto al número de estudiantes matriculados, trasladados y retirados.*

A partir del análisis y síntesis desarrollados durante el diagnóstico, tendremos mayor claridad sobre la relación entre las condiciones de funcionamiento de la IE y sus resultados. Con ello, podremos abordar el planteamiento de objetivos y metas para mejorar la situación encontrada y los resultados de la IE.

En la siguiente tabla se presenta un ejemplo de relación entre los resultados alcanzados por una IE, en términos del CGE 1, así como las causas identificadas analizando la información de los otros tres CGE:

CGE	Resultados	Causas
1	<ul style="list-style-type: none"> Se ha identificado un incremento en los resultados de las evaluaciones de lectura y en el área de comunicación, tanto en las EE (varones en 6,3%; y mujeres en 6,9%) como en las evaluaciones que conducen los docentes (varones 14,6% y mujeres, 19%). Asimismo, la brecha entre varones y mujeres se ha reducido en ambos tipos de evaluación (en las EE en -6,5% en varones y -5,7% en mujeres y en las ED un -3% en varones y -2% en mujeres). Ahora bien, existe cierta disparidad entre los resultados de ambos tipos de evaluación: en las ED los hombres alcanzaron el 87,9 % y las mujeres el 96,8%, mientras que en las EE los varones lograron un 47,2 % y las mujeres un 52,5 %. 	<ul style="list-style-type: none"> En las visitas al desempeño docente no se ha incluido el seguimiento al desempeño de las y los estudiantes (CGE 4). El incremento del reporte de las tardanzas de las y los estudiantes responde a la dispersión y lejanía de los hogares con relación a la ubicación de la IE, sumado a la suspensión de labores debido a los problemas climáticos, influye en los resultados de sus aprendizajes (CGE 3). No se promueve jornadas de trabajo colegiado (JTC) para la planificación curricular ni para la articulación de los criterios e instrumentos de evaluación a utilizar (CGE 4). No se han identificado estrategias de acompañamiento docente como GIAs, talleres, pasantías, mentorías, entre otros (CGE 4). Se ha realizado reuniones periódicas con los padres de familia de algunas alumnas con riesgo de abandono, logrando evitar que estas pierdan sesiones de clase por dedicarse a tareas del ámbito familiar (CGE 3, 4 y 5).

2.5. ¿Cómo formulamos los objetivos y las metas?

La información del diagnóstico permitirá a la comunidad educativa plantearse objetivos, metas y actividades que deberán llevar a cabo. Existen diversas formas de formular un objetivo. En la presente guía les proponemos la estructura siguiente:

Estructura básica de un objetivo		
El verbo	El contenido	La condición
Precisa la orientación de los objetivos: "Mejorar", "incrementar", "reducir", etc.	Referido al qué: "Logros de aprendizaje", "permanencia", "culminación oportuna".	Referido al para qué o el cómo: "pertinentes al contexto y necesidades de aprendizaje", "según el grado o nivel", "evitar el abandono escolar", "identificando riesgos de rezago o abandono escolar".

Los hallazgos del diagnóstico son la base sobre la cual el directivo lidera la formulación de los objetivos del PEI. Los objetivos se articulan con:



Se sugiere plantear objetivos considerando los resultados de la IE (CGE 1 y 2); sin embargo, de acuerdo al análisis del diagnóstico, el equipo directivo podrá incorporar otros aspectos para plantearlos. En la siguiente tabla se presenta un ejemplo de redacción de objetivos asociados a los CGE 1 y 2.

CGE	Objetivos institucionales
1	“Mejorar el logro de aprendizajes de las y los estudiantes en correspondencia a las demandas del entorno y las necesidades de aprendizaje según el grado y nivel”.
2	“Garantizar la permanencia y la culminación oportuna de la educación básica de las y los estudiantes de la IE según los factores de riesgo de abandono escolar identificados”.

Una vez que tenemos redactados nuestros objetivos debemos plantearnos las metas, para lo que debemos considerar:

Los indicadores

Son las medidas que nos permitirán identificar hasta qué punto estamos avanzando hacia nuestros objetivos institucionales.

Las prácticas de gestión

Cuyo cumplimiento permite asegurar las condiciones para el funcionamiento de la IE.

Estos indicadores y prácticas se encuentran en la Norma que regula los instrumentos de gestión de las IIEE y programas de educación básica aprobada por Resolución Viceministerial N° 011-2019-MINEDU.

Una vez que tenemos los objetivos y los indicadores pasamos a desarrollar las metas. Las metas del PEI son las expresiones verificables de cuánto se espera lograr en un periodo. Son una proyección de lo que haremos como IE y tienen como punto de partida las evidencias que obtuvimos gracias al diagnóstico.

Si los objetivos son una expresión de lo que queremos hacer.

Las metas son la cuantificación de esos objetivos.



Los objetivos y las metas constituyen el marco para la formulación del PAT y son el referente fundamental para evaluar el avance de nuestra IE hacia su misión y visión.



Para la formulación de metas sugerimos aplicar la metodología SMART (por sus siglas en inglés):

Características de las metas	
E SPECÍFICO	Deben ser lo más específicas y detalladas posibles, de manera que la comunidad educativa las comprenda y asuma.
M EDIBLE	Deben ser medibles. Por ello, se deben definir los parámetros necesarios para conseguir el propósito. Esta condición suele estar asociada a un valor cuantitativo pero también puede estar asociada al cumplimiento de un hito.
A LCANZABLE	Al plantear las metas es importante reconocer las fortalezas con las que cuenta la IE e identificar los recursos humanos y materiales de los que dispone. Esto permitirá que se planteen metas realistas y alcanzables.
R ELEVANTE	Esta condición responde a lo encontrado en el diagnóstico y a la identidad de la IE. Permite corroborar que las metas contribuyen al cumplimiento de la misión y al logro de la visión de la IE.
T EMPORAL	Las metas deben señalar explícitamente cuándo se planea cumplirlas.

“Al 2020 (**T**) incrementar en **20 % (M)** el **nivel satisfactorio en comprensión lectora (S)** en estudiantes del segundo grado de secundaria (**R, A**)”.

“Al 2020 (**T**) ejecutar el **100% (M)** del presupuesto de **mantenimiento preventivo (S)** para brindar el servicio educativo en espacios seguros (**R, A**)”.

Las metas pueden estar asociadas también al cumplimiento de un hito, por ejemplo:

“Contar con **20 (M)** unidades de **aprendizaje planificadas (S)** de forma colegiada entre los docentes del área de Comunicación (**A, R**) antes del inicio de cada bimestre (**T**)”.

Para plantear las metas relacionadas a las condiciones para el funcionamiento de la IE (CGE 3 al 5) partimos del diagnóstico realizado, según lo recomendado en las secciones previas. Este diagnóstico también nos permitirá identificar el nivel de implementación de las prácticas de gestión de los CGE 3, 4 y 5.

El nivel de exigencia de las metas propuestas dependerá de las características y necesidades de cada IE. Además de la meta final, las metas se anualizan de acuerdo al período de vigencia del PEI.

El directivo podrá decidir si usa porcentajes o números para plantear sus metas anuales de resultados. A continuación se presenta un ejemplo de metas vinculadas a los CGE 1 y 2 y asociadas a los objetivos institucionales propuestos previamente:



Objetivos de la IE:

Mejorar el logro de aprendizajes de las y los estudiantes en correspondencia a las demandas del entorno y las necesidades de aprendizaje según el grado y nivel.

Garantizar la permanencia y la culminación oportuna de la educación básica de las y los estudiantes identificando factores de riesgo de rezago o abandono escolar eliminando las brechas de género.

Metas de resultados de la IE (CGE 1 y 2)	Indicadores (CGE 1 y 2)	Fuente de verificación	Línea de base (Resultados del diagnóstico)	Metas	Metas anualizadas			
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Al 2022, incrementar el nivel satisfactorio de las y los estudiantes que participan de la ECE/EM (primaria o secundaria) en un 14% (50%) con respecto al resultado del año anterior (36%).	Número o porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio.	Evaluación Censal (ECE) o Muestral (EM).	36%	50%	40%	44%	48%	50%
Al cuarto año (2022), reducir al 6% el número de estudiantes que se ubican en el menor nivel de desempeño en la ECE (primaria o secundaria) con respecto al resultado del año anterior (18%).	Número o porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro.		18%	6%	15%	12%	9%	6%
Al 2022 reducir al menos en 8% el porcentaje de estudiantes que abandonan sus estudios identificando oportunamente los estudiantes en situación de rezago escolar.	Reducción del número o porcentaje de estudiantes que abandonan sus estudios, con relación al número de matriculados al inicio del periodo lectivo.	Nóminas de matrícula. Actas de evaluación. SIAGIE.	22%	8%	18%	15%	11%	8%

Luego, nos deberemos plantear metas para las condiciones del funcionamiento de la IE (CGE 3, 4 y 5) y anualizar su implementación. Las metas que plantearemos a continuación son de naturaleza distinta de las planteadas siguiendo los CGE 1 y 2, en tanto estarán enfocadas en la mejora de los medios y condiciones para el aprendizaje en nuestra IE. Para ello, se aplican las orientaciones brindadas previamente con relación a la formulación de metas. Se recomienda que estas metas se formulen según las prácticas de gestión de los CGE 3, 4 y 5, como en el ejemplo debajo:

Metas de las condiciones del servicio educativo para alcanzar los resultados	Prácticas de gestión (CGE 3, 4 y 5)	Fuentes de verificación	Línea de base (Resultados del diagnóstico)	Metas	Meta anualizada			
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Al cuarto año se logrará ejecutar nueve JTC de planificación curricular para elaborar instrumentos de evaluación con criterios estandarizados por área y grado.	Trabajo colegiado (CGE 4).	Instrumentos de evaluación con criterios estandarizados por área y grado.	0 (JTC)	9 JTC al cuarto año	2 jornadas	5 jornadas	7 jornadas	9 jornadas
Tratándose de una IE en la que laboran 9 docentes, todos los docentes de la IE reciben tres (3) visitas de acompañamiento y monitoreo al cuarto año.	Monitoreo y acompañamiento a la práctica pedagógica (CGE 4).	Fichas de monitoreo y compromisos asumidos.	4 visitas en total a razón de una visita por docente.	27 visitas al cuarto año	9 visitas	18 visitas	27 visitas	27 visitas





3

¿Cómo elaboramos nuestro plan anual de trabajo?

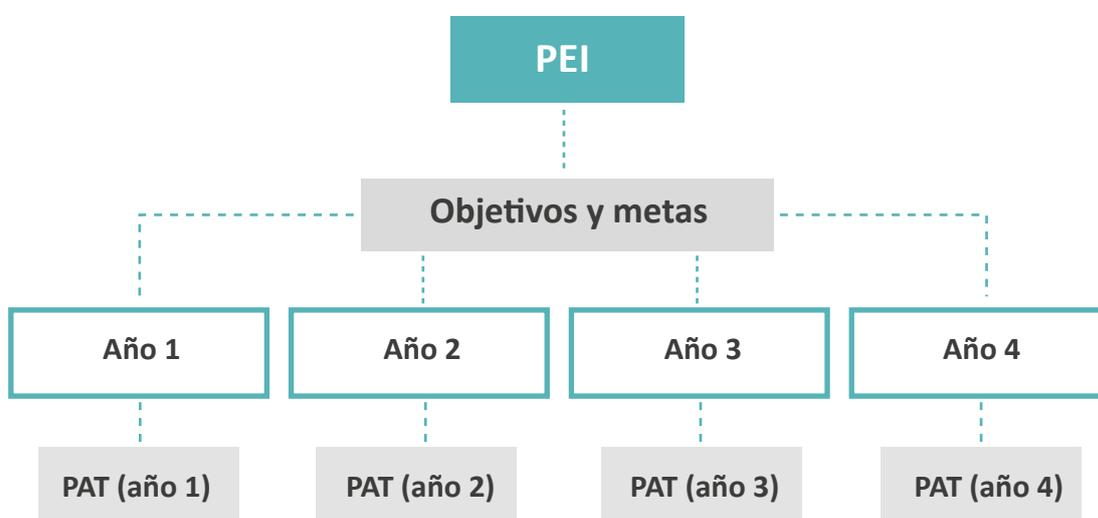
En esta sección se da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es el PAT?
 - ¿Cuál es la estructura del PAT?
 - ¿Cuáles son los datos generales que se requieren?
 - ¿Cómo hacemos la programación anual de actividades?
 - ¿Cómo calendarizamos las horas lectivas?
 - ¿Qué anexos se incluyen?
 - ¿Cómo hacemos el seguimiento?
-

3.1. ¿Qué es el PAT?

El PAT es un instrumento de gestión que permite concretar lo definido en el PEI a través de las actividades que serán desarrolladas durante el año lectivo. Estas actividades se planifican incluyendo los plazos y responsables, de acuerdo a los roles de los distintos integrantes de la comunidad educativa organizada.

El PAT desagrega en actividades las metas planteadas en el PEI vinculadas a los CGE 3, 4 y 5, las cuales se desarrollan a lo largo del año en la IE. A estas actividades se les hace seguimiento continuo para evaluar su implementación. Asimismo, se toman en cuenta las metas de los objetivos de la IE, asociadas a los CGE 1 y 2, para evaluar su cumplimiento al final del periodo correspondiente.

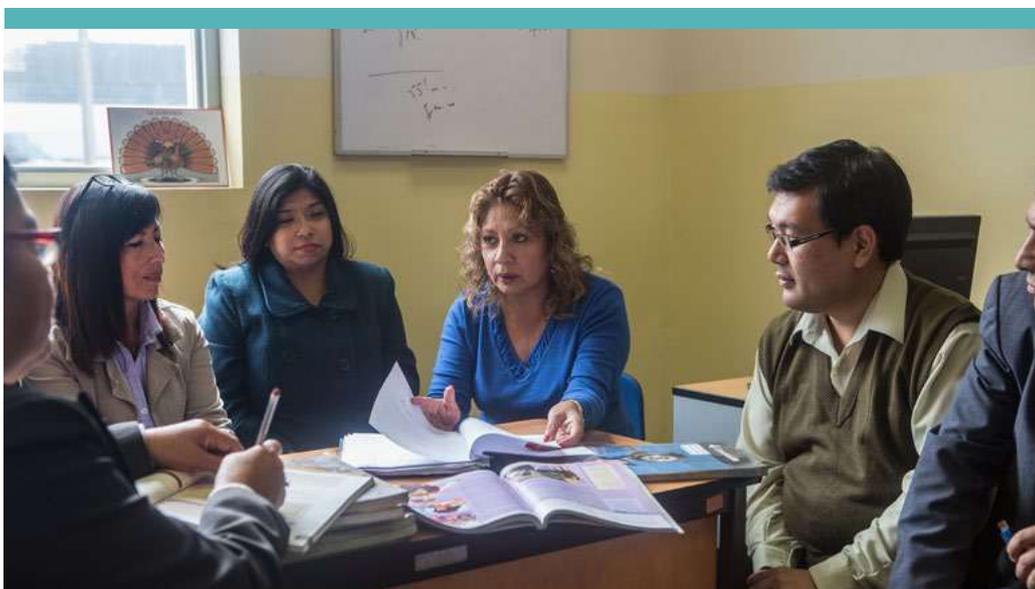


En el PAT se define el trabajo de las comisiones u otros equipos de la IE, mediante el liderazgo pedagógico del directivo y la implementación de las actividades, las prácticas y las acciones específicas que son su responsabilidad.

Sin embargo, no sería viable que el directivo se haga cargo de todas las acciones del PAT. En esa medida, es necesario que exista un liderazgo distribuido, que implica el involucramiento de los diversos actores educativos en el desarrollo del PAT, haciéndose responsables de partes del mismo. En ese marco, la formación de comisiones y comités cobra relevancia porque será un equipo de trabajo, con el liderazgo del directivo, el que desarrolle las acciones del PAT.

3.2. ¿Cuál es la estructura del PAT?

A continuación, presentamos una estructura básica del PAT, con los elementos mínimos que se deberán incorporar. En esa medida, de acuerdo a las características y necesidades de la IE, se deberán incorporar los elementos que considere necesarios.



3.3. ¿Cuáles son los datos generales que se requieren?

Los datos generales del PAT son los mismos que los presentados en el PEI, tales como nombre, dirección completa, códigos de identificación, entre otros que se consideren relevantes.

En el PAT debe señalarse el año de ejecución con respecto al periodo de vigencia del PEI (año 1, 2, etc.).

Adicionalmente, es recomendable colocar los objetivos de la IE y las metas formuladas para el año de implementación del PEI que corresponda al año de ejecución del PAT. Aquí es especialmente relevante presentar las metas vinculadas a los CGE 3, 4 y 5.

3.4. ¿Cómo hacemos la programación anual de actividades?

Su elaboración consiste en la elección y planificación de las actividades específicas que se deben desarrollar durante el año para implementar las metas vinculadas a los CGE 3, 4 y 5 y así alcanzar aquellas vinculadas a las metas y objetivos asociados a los CGE 1 y 2.

Para elaborar la programación anual se sugiere contar con dos formatos:

- Un cronograma que incluya las metas, actividades, responsables y fechas, como en el siguiente ejemplo:

METAS AÑO X	Actividades para el año X	Fuente de verificación	Respon- sable	Cronograma (meses)													
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		

- Un planificador mensual, que permita analizar la distribución de actividades por días o semanas, como el siguiente ejemplo:

PAT Año 1 - Planificador mensual de actividades: Mes:.....						
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Lo importante es contar con formatos de fácil elaboración y comprensión y que permitan hacer seguimiento a las actividades planificadas en el año.

En la programación anual de actividades, la IE debe incorporar, en la matriz de planificación, actividades que quizás no tengan vinculación directa con su diagnóstico, pero que son imprescindibles para el óptimo desarrollo del periodo lectivo y que están asociadas a las prácticas de gestión de los CGE 3, 4 y 5.

Entre esas actividades se encuentran las relacionadas a aquello que se realiza rutinariamente o son obligatorias como:

- La matrícula escolar.
- La distribución de materiales educativos o recursos.
- Participación activa en simulacros.
- Rendición de cuentas.
- Reporte del censo educativo.
- Emisión de nóminas y actas o similares.

Incluir estas actividades en este instrumento de gestión nos permitirá estar al tanto de los momentos en los que deberemos realizarlas.

Por último, los responsables de cada actividad pueden desarrollar posteriormente cómo se llevarán a cabo aquellas actividades primordiales, si lo consideran necesario. Esa información puede ser parte de los anexos del PAT o mantenerse de forma independiente.



3.5. ¿Cómo calendarizamos las horas lectivas?

La distribución del tiempo del periodo lectivo se concreta a través de la calendarización. Ella permite planificar el cumplimiento de las horas lectivas previstas según la modalidad, nivel o ciclo educativo, teniendo en cuenta las características del entorno de la IE (como las fechas festivas, calendario comunal, vacaciones escolares y otras fechas similares).

Dependiendo de las características de cada IE, se podrá elaborar una o más calendarizaciones. Por ejemplo, si la IE cuenta con más de un nivel educativo o turno, se podrá elaborar una calendarización por cada uno de ellos siempre que compartan las jornadas de reflexión, días de logro, vacaciones y otros momentos relevantes programados a nivel institucional. Así también, de ser necesario, se deberá ajustar la calendarización al modelo de servicio educativo que ofrece la IE.

Cumplir con la elaboración de la calendarización de manera participativa aumenta la probabilidad de éxito en cuanto a lo buscado en los CGE de resultados. Por ello toda la comunidad educativa debe estar involucrada en la optimización y aprovechamiento del tiempo en la IE. En la calendarización del año escolar, se sugieren los siguientes procedimientos:

- Contabilizar los días hábiles del periodo lectivo, para lo que habrá que descontar los días feriados, festividades propias de la localidad, entre otros.
- A partir de la identificación de los días hábiles, se prevé:
 - El número de horas por cada nivel educativo.
 - Jornadas de reflexión.
 - Días del logro.
 - Vacaciones escolares.
 - Tiempo previsto para las tareas de planificación, balance de medio año y evaluación del periodo lectivo.

El escenario de recuperación de clases solo debe ser considerado frente a casos excepcionales como desastres naturales, situaciones de emergencia o siniestros, o hechos que pongan en riesgo la vida de las y los estudiantes.

Una adecuada calendarización permitirá:

- Que los docentes puedan empezar a elaborar sus planificaciones curriculares anuales, de acuerdo al número de horas previstas por nivel, según días lectivos del año correspondiente.
- Que los docentes puedan cumplir con las jornadas de aprendizaje planificadas, incidiendo en la asistencia y cumplimiento de las jornadas laborales.
- Que se pueda implementar el CNEB y garantizar a las y los estudiantes el cumplimiento de todas las jornadas de aprendizaje planificadas.

A continuación, presentamos cómo se vería una calendarización de las horas lectivas, usando la plantilla de calendarización disponible en la web:

Nombre de la IE: **XYZ**

Nivel o Ciclo: **Inicial** Modalidad: **EBR** Turno: **Mañana**

MES	Fecha	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4							Semana 5							Semana 6		Nº de días efectivos por mes	Horas mensuales por nivel o ciclo			Cantidad de días por tipo				
		L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma		Nivel Inicial / Ciclo Inicial	Nivel Primaria / Ciclo Intermedio	Nivel Secundaria / Ciclo Avanzado	A	B	C	D	E
ENERO	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
FEBRERO	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	15	75	90	105	15	6	0	10	0									
MARZO	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	15	75	90	105	15	6	0	10	0						
ABRIL	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	19	95	114	133	19	0	0	11	0						
MAYO	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	21	105	126	147	21	0	1	8	0						
JUNIO	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	20	100	120	140	20	0	0	10	0							
JULIO	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	19	95	114	133	19	0	0	8	3						
AGOSTO	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	13	65	78	91	13	1	1	11	4						
SEPTIEMBRE	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	21	105	126	147	21	0	0	9	0							
OCTUBRE	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	21	105	126	147	21	0	0	10	0							
NOVIEMBRE	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	20	100	120	140	20	0	0	10	0							
DICIEMBRE	Fecha	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	15	75	90	105	15	6	1	9	0						
		Total:		184	920	1104	1288	184	43	3	96	7																																			

Recuerda que estos son los tipos de día incluidos en la calendarización:

Tipos de día	
A	Día efectivo de aprendizaje escolar
B	Planificación - Al inicio y al fin del periodo lectivo
C	Jornadas de reflexión
D	Sábados, domingos, y feriados
E	Vacaciones estudiantiles

Fuente: Portal Web para Directivos, disponible en: <http://directivos.minedu.gob.pe/>

3.6. ¿Qué anexos debemos incluir?

Aquí se incluyen planes específicos o documentos que se consideren pertinentes y útiles para el trabajo cotidiano de la IE, tales como:

- Cronograma de visitas de observación de aula.
- Fichas detalladas de actividades planificadas.
- Horarios de clase.
- Horarios de uso del aula de innovación u otros espacios.
- Directorio de instituciones u organizaciones aliadas.
- Cualquier otro documento o información proveniente del desarrollo de la planificación de la IE¹¹.

En los anexos se debe incluir toda la información que consideremos relevante y será útil cuando necesitemos revisar algún aspecto específico de nuestro PAT.

¹¹ Por ejemplo, los documentos que se integran al PAT, según lo regulado por Resolución de Secretaría General N° 014-2019-Minedu.

3.7. ¿Cómo hacemos el seguimiento?

Es necesario que se desarrollen actividades de seguimiento y evaluación a la implementación del PAT y al logro de las metas y objetivos planteados en el PEI, que nos conduzcan a la realización de la misión y visión.

Por lo tanto, en la programación de las actividades de la IE, deben incluirse las fechas o plazos en los que se desarrollarán las actividades de seguimiento y evaluación de la implementación del PAT y de los demás IIGG de la IE. De preferencia, se deben incluir al menos dos momentos: a mediados y a fines del periodo lectivo.

En el balance de medio año, durante las vacaciones escolares, se verifica el cumplimiento de las metas del PAT vinculadas a los CGE 3, 4 y 5, de manera que se puedan hacer los reajustes del caso según el nivel de cumplimiento de las mismas.

De igual forma, durante la etapa de la rendición de cuentas al final del periodo lectivo, al realizar la evaluación de la gestión escolar, se revisan el cumplimiento de las metas señaladas previamente, así como aquellas referidas a los CGE 1 y 2, en relación con los objetivos y la identidad de la IE.





Anexos

ANEXO 1

ESTRUCTURA PROPUESTA DEL PEI

Proyecto Educativo Institucional de la IE “XYZ”

A. Datos generales de la IE

B. Identidad de la IE

1. ¿Quiénes somos?

Somos la IE (pública/privada) (nombre). Brindamos educación a estudiantes de la comunidad/distrito/centro poblado (nombre del lugar). Nuestros estudiantes hablan lengua (nombre) y provienen de familias dedicadas a (principales actividades económicas). La comunidad/distrito/centro poblado (nombre del lugar) se localiza en (provincia, departamento) y se caracteriza por (elementos de identidad local y regional).

2. ¿Cuál es nuestra misión?

Lograr que todas y todos los estudiantes culminen la escolaridad en (nivel/ciclo/modalidad), afiancen los aprendizajes establecidos en el currículo nacional y alcancen su desarrollo integral en espacios seguros, inclusivos, de sana convivencia y libres de violencia.

3. ¿Cuál es nuestra visión?

Ser reconocidos como una IE que contribuye a que todos nuestros estudiantes desarrollen su potencial desde la primera infancia, accedan al mundo letrado, resuelvan problemas, practiquen valores, sepan seguir aprendiendo, se asuman ciudadanos con derechos y responsabilidades, y contribuyan al desarrollo de sus comunidades y del país combinando su capital cultural y natural con los avances mundiales en concordancia con el perfil de egreso del CNEB.

4. ¿Qué valores practicamos en nuestro trabajo diario?

Compartimos con todas las IIEE del país los siguientes principios: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación.

C. Propuesta pedagógica

La propuesta pedagógica de la IE tiene como protagonistas de su aprendizaje a los propios estudiantes quienes, de manera colaborativa, construyen sus aprendizajes con estrategias innovadoras y basadas en la investigación. Se toma en cuenta sus características culturales y lingüísticas y se desarrollan y evalúan competencias que parten de los saberes y valores de la cultura local y los articulan con nuevos conocimientos.

D. Propuesta de gestión

Nuestra propuesta de gestión orienta los esfuerzos de la comunidad educativa hacia la mejora de los aprendizajes, el acceso al servicio y la permanencia mediante el liderazgo pedagógico del directivo y la participación democrática de la comunidad educativa en generar condiciones para el funcionamiento de la IE, en el marco de los CGE.

E. Diagnóstico de la IE:

1. Diagnóstico del cumplimiento de las condiciones para el funcionamiento de la IE:

CGE	Análisis del nivel de implementación de las condiciones para el funcionamiento de la IE	
	Fortalezas	Debilidades
3		
4		
5		

2. Diagnóstico del entorno con relación a las condiciones para el funcionamiento de la IE:

CGE	Análisis de las características del entorno de la IE	
	Oportunidades	Amenazas
3		
4		
5		

3. Diagnóstico de los resultados de la gestión de la IE:

CGE	Análisis de los resultados de la IE	
	Resultados	Causas
1		
2		

F. Objetivos institucionales y metas:

1. Objetivos de la IE:

CGE	Objetivos institucionales
1	
2	
	<i>Otro(s) objetivo(s) con relación a aspectos que considere de importancia para la IE.</i>

2. Metas referidas a los resultados de la IE:

CGE	Objetivo institucional	Indicadores	Metas
1			
2			

3. Metas anualizadas de resultados de la IE:

Metas CGE 1 y 2	Indicadores	Fuente de verificación	Línea de base	Meta (# / %)	Meta anualizada			
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4

4. Metas anualizadas referidas a las condiciones de funcionamiento de la IE:

Metas CGE 3, 4 y 5	Indicadores	Fuente de verificación	Línea de base	Meta (# / %)	Meta anualizada			
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4

G. Anexos

ANEXO 2

PRINCIPIOS DE LA EDUCACIÓN PERUANA DE ACUERDO AL ARTÍCULO 8 DE LA LEY N° 28044, LEY GENERAL DE EDUCACIÓN

ÉTICA	Inspira una educación promotora de los valores de paz, solidaridad, justicia, libertad, honestidad, tolerancia, responsabilidad, trabajo, verdad y pleno respeto a las normas de convivencia; que fortalece la conciencia moral individual y hace posible una sociedad basada en el ejercicio permanente de la responsabilidad ciudadana.
EQUIDAD	Garantiza a todos iguales oportunidades de acceso, permanencia y trato en un sistema educativo de calidad.
INCLUSIÓN	Incorpora a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables, especialmente en el ámbito rural, sin distinción de etnia, religión, sexo u otra causa de discriminación, contribuyendo así a la eliminación de la pobreza, la exclusión y las desigualdades.
CALIDAD	Asegura condiciones adecuadas para una educación integral, pertinente, abierta, flexible y permanente.
DEMOCRACIA	Promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas y entre mayorías y minorías así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.
INTERCULTURALIDAD	Asume como riqueza la diversidad cultural, étnica y lingüística del país, y encuentra en el reconocimiento y respeto a las diferencias, así como en el mutuo conocimiento y actitud de aprendizaje del otro, sustento para la convivencia armónica y el intercambio entre las diversas culturas del mundo.
CONCIENCIA AMBIENTAL	Motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el desenvolvimiento de la vida.
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	Promueve la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

ANEXO 3

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN CUALITATIVA PARA EL CG3

Cumplimiento de la calendarización y asistencia de estudiantes y personal de la IE	
Cumplimiento de la calendarización	<p>¿En qué meses fue más frecuente la pérdida de jornadas laborales o de horas lectivas?</p> <p>¿Cuáles fueron los motivos más frecuentes?</p> <p>¿Se recuperaron esas jornadas u horas?</p>
Asistencia de estudiantes	<p>¿Cómo se registra la asistencia de las y los estudiantes?</p> <p>¿Cómo se identifican a las y los estudiantes con más inasistencias o tardanzas justificadas o injustificadas?</p> <p>¿En qué momentos del periodo lectivo, previo o en curso, se registraron más casos?</p> <p>¿Cuáles fueron las causas recurrentes de faltas o tardanzas?</p> <p>¿Cómo se atendieron los casos de inasistencia o tardanzas reiteradas?</p> <p>¿Cómo se identifican casos de riesgo de abandono escolar?</p> <p>¿Se coordina con las familias para conocer o resolver las faltas o inasistencias?</p>
Asistencia de personal (directivo, docente y administrativo)	<p>¿Cuántas horas de dictado se pierden por inasistencia o tardanza de los docentes?</p> <p>¿Cómo se registra la asistencia del personal?</p> <p>¿Cómo afectan las inasistencias o tardanzas?</p> <p>¿Se recuperaron las horas perdidas? ¿La escuela cuenta con rutinas o protocolos (en el Reglamento Interno, por ejemplo) ante casos de tardanzas o inasistencias reiteradas del personal? ¿Cuáles?</p> <p>¿Cómo se informa a las familias sobre estos casos?</p> <p>En el periodo lectivo previo o en curso, ¿qué personal directivo, docente o administrativo cumplió con todas sus jornadas laborales? ¿Las horas o jornadas no laboradas fueron recuperadas? ¿La jornada ha considerado la atención de estudiantes, familias u horas de recuperación pedagógica?</p>
Condiciones operativas de la IE	
Infraestructura, recursos y materiales	<p>¿Los materiales, recursos e instalaciones son accesibles y utilizados por los integrantes de la comunidad educativa? ¿Por qué? ¿Cómo podría incentivarse su mayor uso y aprovechamiento?</p> <p>¿Existen espacios suficientes para el desarrollo de actividades pedagógicas fuera del aula o para el personal de la IE?</p>
Proceso de matrícula	<p>¿El proceso de matrícula es oportuno y sin condicionamientos? ¿Qué dificultades se presentan con frecuencia?</p>
Personal docente	<p>Al inicio del año escolar, ¿se ha contado con todo el personal docente? De ser la respuesta negativa, ¿cómo se resolvió esta situación?</p>
Distribución de materiales	<p>¿La distribución de materiales y recursos a docentes y estudiantes ha sido oportuna?</p> <p>¿Ha sido suficiente?</p> <p>Si no lo fueron, ¿qué dificultades se han presentado debido a ello?</p> <p>¿Los materiales están inventariados?</p> <p>¿Se dan orientaciones sobre su uso adecuado?</p>
Gestión de riesgos	<p>¿Las instalaciones son seguras, presentan averías o están en condición de riesgo?</p> <p>¿La IE ha identificado zonas de seguridad?</p> <p>¿Sus instalaciones cuentan con señalética de seguridad?</p> <p>¿Hay vías de evacuación establecidas?</p>

ANEXO 4

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN CUALITATIVA PARA EL CG4

Planificación curricular

¿Cómo se elabora la planificación curricular en la IE? ¿Cuándo? ¿Qué percepción se tiene de esta práctica?

¿Cómo se analiza y actualiza la planificación durante el periodo lectivo? ¿Cómo participa el directivo? ¿Cómo se percibe su participación? ¿Las y los estudiantes participan de este proceso? ¿Se han identificado sus necesidades, demandas e intereses? ¿La planificación curricular las atiende?

Es importante que los docentes, en conjunto, tengan muy claro qué aprendizajes deben lograr las y los estudiantes, cómo lo harán y cómo serán evaluados dichos aprendizajes. Por ello, en el diagnóstico se debe incorporar información sobre la organización de la planificación curricular (por grados, niveles, áreas), sus productos (unidades, proyectos, sesiones de aprendizaje), y otros aspectos (evaluación de aprendizajes, instrumentos de evaluación utilizados por los docentes, competencias transversales, incorporación de los enfoques, articulación entre niveles y grados, vínculo con las evaluaciones nacionales y los grados en que se aplican).

Trabajo colegiado y fortalecimiento de la práctica pedagógica

¿Qué acciones de trabajo colaborativo se han desarrollado en los últimos periodos lectivos?

¿Qué temas se desarrollaron? ¿Cómo participó el equipo directivo?

A juicio de los docentes, ¿cuál ha sido el impacto de estas acciones en el desempeño en el aula y en el aprendizaje de las y los estudiantes? ¿Cuáles han funcionado mejor y cuáles han sido de menor ayuda?

Las acciones sobre las que se indague pueden ser talleres, seminarios, charlas, mentorías, clases modelo, intercambios o similares. También pueden ser reuniones de interaprendizaje o de coordinación pedagógica en general o estrategias más informales que los docentes consideren. Se pueden considerar también actividades como el intercambio de estrategias y prácticas para la enseñanza-aprendizaje, elaboración de instrumentos de evaluación, fortalecimiento del dominio y didáctica disciplinaria, monitoreo y acompañamiento a sus pares.

¿Ha existido un trabajo de reflexión sobre la práctica pedagógica? ¿Se han establecido metas de desarrollo profesional? ¿Sobre qué evidencias se basaron la reflexión y las metas?

¿Qué estrategias se han utilizado para lograr esas metas? ¿Cómo han funcionado?

¿Se han identificado buenas prácticas, fortalezas o retos en la práctica pedagógica de los docentes? ¿Cuáles? ¿Qué estrategias se han utilizado para identificarlos? ¿Cómo han sido compartidas las fortalezas o superados los retos?

Para identificar con mayor facilidad las fortalezas y oportunidades de desarrollo profesional y trabajo colaborativo se pueden analizar las características de los docentes: el dominio de las competencias pedagógicas y disciplinares, formación inicial, dominio de documentos o herramientas pedagógicas provistas por el MINEDU, posgrados cursados, así como los temas sobre los que versan.

Resultados del monitoreo de la práctica pedagógica en el aula

¿Ha existido una práctica habitual de observación en aula a los docentes? ¿Cómo se hizo la retroalimentación? ¿Qué compromisos se asumieron y cómo se hizo el seguimiento? ¿Cómo se sienten y qué opinan los docentes sobre esta práctica y su utilidad?

A partir de los resultados de las visitas, ¿en qué aspectos de la práctica pedagógica de los docentes existen fortalezas? ¿En qué aspectos existen retos?

Si se aplicaron instrumentos de observación, ¿qué resultados se obtuvieron? ¿Qué dificultades o beneficios representó su aplicación?

Del resultado de las visitas realizadas, ¿cuáles fueron las demandas recurrentes de los docentes? ¿Se contó con un consolidado de necesidades disciplinares y pedagógicas?

Si no se realizó monitoreo en aula, ¿qué estrategias se han usado para conocer las fortalezas y dificultades en la práctica pedagógica de los docentes? ¿Cómo han funcionado? ¿Cómo se hizo la retroalimentación? ¿Qué compromisos se asumieron y cómo se hizo el seguimiento? ¿Cómo se sienten y qué opinan los docentes?

Acompañamiento al estudiante y a las familias en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa (TOE)

¿Qué estrategias se manejan en la IE para el desarrollo de la TOE? ¿Cómo funcionan? ¿Quiénes participan?

¿Cómo se desarrolla el acompañamiento socio afectivo a los estudiantes? ¿Qué estrategias personalizadas o grupales se utilizan? ¿Cómo funcionan? ¿Qué resultados se han obtenido?

¿Qué percepción tienen los estudiantes de estas estrategias y de sus resultados?

¿Cuál es el nivel de involucramiento de las familias en el desarrollo de aprendizajes de los estudiantes? ¿Qué estrategias se han considerado para promover su participación? ¿Cómo han funcionado?

Seguimiento y mejora del desempeño de las y los estudiantes

¿Cómo se hace el seguimiento al desempeño de las y los estudiantes? ¿Con qué frecuencia?

¿Los docentes conocen qué estudiantes requieren mayor acompañamiento para alcanzar los aprendizajes esperados y en qué temas lo requieren? ¿Qué estrategias se han desarrollado para atender a estos estudiantes? ¿Qué resultados se han obtenido? ¿Qué percepción tienen los estudiantes de estas estrategias y sus resultados?

Indagar sobre las tareas de diseño, programación, implementación, ejecución y evaluación de actividades de reforzamiento, nivelación y recuperación de los aprendizajes de las y los estudiantes.

¿El docente considera las diferencias individuales de las y los estudiantes? ¿Se atienden las necesidades, intereses y demandas individuales de las y los estudiantes?

Si la IE atiende a estudiantes con necesidades educativas especiales, ¿cuenta con un registro de aquellas asociadas a capacidades excepcionales o con alguna discapacidad de orden sensorial, neurológico, cognitivo, comunicativo, psicológico o físico-motriz? ¿La IE cuenta con recursos y materiales para su atención? ¿Cuáles? ¿Cuenta con orientación para el recojo de evidencia del aprendizaje de estos estudiantes?

¿Cómo se lleva a cabo? ¿Se apuesta por una evaluación formativa? ¿Se han consensuado criterios de evaluación por área, sección o grado? ¿A qué consensos se ha llegado? ¿Cómo se aplican o usan en la práctica pedagógica cotidiana? ¿El docente tiene altas expectativas con respecto al aprendizaje de sus estudiantes?

En este punto es posible explorar el uso de las horas de libre disponibilidad o de las horas incrementadas a la jornada laboral de los docentes. Además, es importante indagar sobre las formas en que coordinan los docentes de distintas secciones, áreas o grados para la identificación y atención de las y los estudiantes que requieren acompañamiento y los temas en los que requieren dicho acompañamiento. Consultar sobre la ejecución de programas de recuperación pedagógica.

ANEXO 5

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN CUALITATIVA PARA EL CG5

Normas de convivencia de la IE y el aula	<p>¿Se cuenta con normas de convivencia a nivel de IE? ¿Y a nivel de aula?</p> <p>¿La comunidad educativa conoce y participa en la elaboración de estas normas?</p> <p>¿Cómo se difunden estas normas? ¿Se respetan? ¿Por qué? ¿En qué casos?</p> <p>¿Es necesario evaluar periódicamente estas normas? ¿Por qué?</p> <p>¿Las normas de convivencia de la IE se toman en cuenta para la elaboración de las normas de convivencia de aula?</p> <p><i>Al indagar sobre las características de las relaciones, es necesario identificar si estas se basan en el respeto y la confianza entre estudiantes, docentes, personal de la IE y familias. Diferenciar las características de la IE en general de las características del aula.</i></p>
Participación y comunicación con la comunidad educativa	<p>¿Qué canales de comunicación con los integrantes de la comunidad educativa existen?</p> <p>¿Cómo funcionan?</p> <p>¿La elección de los miembros de las comisiones ha sido democrática?</p> <p>¿Cómo participa la comunidad educativa en la IE?</p> <p>¿En qué espacios y mediante qué organizaciones (CONEI, APAFA, Municipio Escolar, etc.)?</p> <p>¿En qué momentos y con qué finalidad? ¿Qué actividades se han desarrollado? ¿Qué temas se han tratado? ¿Cuánto dominio se tiene de los temas tratados?</p> <p><i>Cuando se analicen los temas tratados, considerar: regulación del comportamiento de las y los estudiantes; prevención, identificación y atención de casos de violencia escolar; educación sexual, prevención y atención de casos de embarazo adolescente, así como estrategias para garantizar la permanencia de las estudiantes embarazadas o en situación de maternidad o paternidad; importancia de la culminación de la escolaridad; estrategias de apoyo en el hogar e involucramiento de las familias para favorecer el aprendizaje de las y los estudiantes.</i></p> <p>¿Cuáles son los intereses de los integrantes de la comunidad educativa?</p> <p>¿Qué importancia le dan a la educación?</p> <p>¿Cómo se pueden vincular sus intereses con la escuela y los aprendizajes? ¿Cómo se puede usar esa información para promover la participación en la IE?</p> <p><i>Es importante indagar sobre la participación, la comunicación y las percepciones de estudiantes, familias y personal de la IE (especialmente docentes).</i></p>
Prevención y atención de la violencia escolar	<p>¿Qué acciones se toman en cuenta para prevenir la violencia escolar? ¿Con qué recursos se cuenta?</p> <p>¿Se han previsto acciones con instituciones aliadas del entorno? ¿Qué tipo de actividades se han coordinado?</p> <p>De registrarse casos de violencia escolar, ¿cómo se reportan?</p> <p>¿Cómo se han aplicado los protocolos de atención provistos por el Minedu? ¿Cómo se hizo el seguimiento de los casos desde su registro hasta su cierre? ¿Cómo y dónde se registran los casos? ¿Cuál es el tipo de caso de violencia escolar más frecuente?</p> <p>¿Qué ha hecho la IE al respecto? ¿Lo trató pedagógicamente? ¿Lo incorporó en las normas de convivencia o de qué manera lo abordó?</p> <p><i>Es necesario recoger información sobre casos de acoso escolar o bullying, violencia verbal, física, psicológica y sexual.</i></p>

ANEXO 6

EJEMPLOS DE EMPLEO DEL DIAGNÓSTICO EN LA ELABORACIÓN DEL PCI Y DEL RI

A. Cómo usar el diagnóstico en la elaboración del PCI

La información recogida en el diagnóstico nos permite contar con insumos para el PCI, principalmente en cuanto al análisis de los resultados de la IE referido a los aprendizajes. Por ejemplo, se pueden describir los logros y las dificultades de los estudiantes que rindieron las EE de Comunicación. Así, deberá identificar el nivel de desarrollo de las competencias y capacidades evaluadas a partir de preguntas como:

¿El estudiante logra localizar información mencionada en el texto sin necesidad de hacer inferencias del texto escrito? (Recupera información del texto escrito); ¿logra construir significados o relaciones no explícitas en el texto y necesarias para su comprensión? (Infiere el significado del texto escrito); ¿asume un rol crítico frente a lo que lee? (Reflexiona sobre la forma, contenido y contexto del texto escrito); ¿En qué tipos de textos presenta mayores dificultades? ¿Textos expositivos, descriptivos? etc.

Es crucial conocer las características de los estudiantes con relación a las áreas analizadas, reconociendo que de acuerdo a los ritmos de aprendizaje distintos se precisan de estrategias de trabajo diferenciado, sobre todo para estudiantes que no alcanzaron el nivel satisfactorio en la prueba.

También es posible analizar aspectos más específicos del área (tipos de textos y de formatos) que le permitan prever, por ejemplo, estrategias de lectura apropiadas para desarrollar las capacidades inferencial y reflexiva. A partir de este análisis, los docentes contarán con más insumos en la elaboración del PCI.

B. Cómo emplear el diagnóstico en la elaboración del RI:

A partir del diagnóstico de las condiciones operativas de la IE (CGE 3), se podría haber identificado que: “Cada año la IE presenta gran demanda de matrícula para el 1er grado de primaria, generando conflictos y denuncias de los padres de familia al respecto”. Para resolver dicha situación se puede precisar, en el RI, las prioridades de ingreso, se puede establecer los criterios de contar con hermanos matriculados en la IE, proximidad de la vivienda del estudiante con respecto a la ubicación de la IE, entre otros.

Del diagnóstico de la convivencia escolar (CGE 5) de la IE, podría haberse encontrado casos de violencia escolar recurrentes referidos a ciberacoso. A partir de ello la IE, – además de seguir los protocolos de atención correspondientes – podría regular estas conductas en las normas de convivencia, integrándolas en el RI. Además, podría abordar pedagógicamente el tema identificando los beneficios y perjuicios del uso de la tecnología en la salud, la seguridad, los aprendizajes y en la formación integral de los niños, niñas y adolescentes.

ANEXO 7

MATRIZ DE DENOMINACIÓN, LOGROS, INDICADORES Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LOS CGE REFERIDO A LAS CONDICIONES

Descripción de logro e indicadores de los CGE de resultado:

N°	Denominación	Descripción del logro	Indicadores de seguimiento ¹
1	Progreso de los aprendizajes de las y los estudiantes.	Todas y todos los estudiantes desarrollan los aprendizajes establecidos en el CNEB.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro destacado² en las evaluaciones que genera la propia IE o el programa. 2. Reducción del número o porcentaje de estudiantes que obtienen un nivel de logro en inicio las evaluaciones que genera la propia IE o el programa. 3. Incremento del número o porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones estandarizadas³ en que participe la IE o el programa. 4. Reducción del número o porcentaje de estudiantes que se ubican en el menor nivel de logro en evaluaciones estandarizadas en que participe la IE o el programa.
2	Acceso y permanencia de las y los estudiantes.	Todas y todos los estudiantes permanecen en el sistema educativo y culminan la escolaridad oportunamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción del número o porcentaje de estudiantes que abandonan⁴ sus estudios, con relación al número de matriculados al inicio del periodo lectivo.

Descripción del logro y prácticas de los CGE referidos a condiciones:

N°	Denominación	Descripción del logro	Prácticas de gestión
3	Calendarización y gestión de las condiciones operativas.	Se cumple con todas las actividades planificadas brindando las condiciones operativas necesarias para su adecuado funcionamiento con relación a la diversidad de su contexto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización y prevención de eventos que afecten su cumplimiento. 2. Gestión oportuna y sin condicionamientos de la matrícula⁵. 3. Seguimiento a la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes y del personal asegurando el cumplimiento de las horas lectivas. 4. Mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa. 5. Entrega oportuna y promoción del uso de materiales y recursos educativos. 6. Gestión y mantenimiento de la infraestructura, equipamiento y mobiliario.

¹ En una IE o un programa con pocos estudiantes será más útil usar el número del indicador. A nivel de aula o sección, usualmente será más útil analizar el número de estudiantes antes que el porcentaje.

² En el caso de los servicios de la EBE, se consideran los desempeños previstos en el Plan Individual de Atención de la niña o niño del PRITE y en el Plan de Orientación Individual del estudiante del CEBE. En el caso de II.EE. de EIB no debe dejarse de lado el análisis del desarrollo de competencias comunicativas en Lengua Originaria y Castellano.

³ Nacionales, regionales o locales según corresponda.

⁴ Corresponde a los estudiantes que dejan de asistir a la IE y no solicitan su traslado a otra IE.

⁵ En el caso de los servicios de EBE y de los estudiantes incluidos, es necesario promover y verificar la continuidad del estudiante en el sistema educativo a través de su incorporación en una IE o programa de cualquier modalidad de la EB o de la ETP.

N°	Denominación	Descripción del logro	Prácticas de gestión
4	Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el CNEB.	Los equipos directivo y docente ⁶ desarrollan acciones orientadas al mejoramiento del proceso enseñanza – aprendizaje, con énfasis en la planificación ⁷ , conducción-mediación y evaluación formativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de espacios de trabajo colegiado⁸ y otras estrategias de acompañamiento pedagógico, para reflexionar, evaluar y tomar decisiones que fortalezcan la práctica pedagógica de los docentes, y el involucramiento de las familias en función de los aprendizajes de las y los estudiantes. 2. Monitoreo de la práctica pedagógica docente utilizando las Rúbricas de Observación de Aula⁹ u otros instrumentos para recoger información sobre su desempeño¹⁰, identificar fortalezas, necesidades¹¹ y realizar estrategias de fortalecimiento. 3. Promoción del acompañamiento al estudiante y a las familias en el marco de la tutoría y orientación educativa (TOE). 4. Análisis periódico del progreso del aprendizaje de las y los estudiantes¹², identificando alertas e implementando estrategias de mejora.
5	Gestión de la convivencia escolar.	Todos los integrantes de la comunidad educativa mantienen relaciones de respeto, colaboración y buen trato, valorando todos los tipos de diversidad, en un entorno protector y seguro, donde las y los estudiantes aprenden de forma autónoma y participan libres de todo tipo de violencia y discriminación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de los espacios de participación democrática y organización¹³ de la IE o programa, promoviendo relaciones interpersonales positivas entre los miembros de la comunidad educativa. 2. Elaboración articulada, concertada y difusión de las normas de convivencia. 3. Implementación de acciones de prevención de la violencia con estudiantes, familias y personal de la IE o programa. 4. Atención oportuna de situaciones de violencia contra niñas, niños y adolescentes de acuerdo con los protocolos vigentes. 5. Establecimiento de una red de protección¹⁴ para la prevención y atención de la violencia escolar.

⁶ En el caso de los programas, la mejora de la práctica abarca a los promotores comunitarios u otro tipo de personal que ejerza un rol pedagógico.

⁷ En el caso de la EBE, es indispensable que los estudiantes cuenten con una evaluación psicopedagógica y que la planificación curricular concrete los desempeños previstos en el PIA (PRITE) y POI (CEBE) de los estudiantes.

⁸ Entre el equipo directivo y docente, entre docentes pares, por ciclo, por nivel, etc.

⁹ En aquellas II.EE. cuyos directivos, tengan aula a cargo se priorizará el uso de otros mecanismos de recojo de información sobre el desempeño. Si no es posible monitorear a todos los docentes, los directivos, seleccionarán a un grupo de docentes a ser monitoreados, según las necesidades de la IE o programa. En las II.EE. donde los directivos tengan aula a cargo, se brindará mayor prioridad a la práctica 1 de dicho CGE.

¹⁰ Dominio N° 2 del Marco de Buen Desempeño Docente.

¹¹ Identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de formación pedagógica o disciplinar de los docentes, a partir de los resultados del monitoreo del trabajo docente en aula y otras fuentes de información.

¹² En el caso de II.EE. de EIB, se debe prestar especial atención al desarrollo de competencias comunicativas en Lengua Originaria y Castellano.

¹³ Tales como municipios escolares, CONEI, APAFA, comités de aula, comisiones de la IE, Asociación CRFA, entre otros. En la EBE, se debe fortalecer la participación de las familias.

¹⁴ Compuesta por organizaciones, instituciones, autoridades o actores del contexto de la IE o Programa.

Gracias,
PROFE



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