

Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con
Liderazgo Pedagógico

Texto del módulo 2

Planificación escolar

La toma de decisiones informadas



Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con
Liderazgo Pedagógico

Texto del módulo 2

Planificación escolar

La toma de decisiones informadas



PERÚ

Ministerio
de Educación

Jaime Saavedra Chanduví
Ministro de Educación

Juan Pablo Silva Macher
Viceministro de Gestión Institucional

Javier Palacios Gallegos
Director de la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar

Patricia Vargas Vílchez
Directora de la Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar

Contenidos

Rocío Colca Almonacid, Natalia Estefania Incio Sierra, Carmen Lauro Guzmán, Claudia Marcela Saenz Hostos, Gonzalo Talavera Forlin y Fanny Tintinapón Ramirez

Tratamiento pedagógico

Lissy Canal Enriquez y Severo Cuba Marmanillo

Diseño y diagramación

Bruno Ferrari Castañeda

Corrección de estilo

José Luis Carrillo Mendoza

Ministerio de Educación del Perú

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

1.ª edición agosto 2016

Impreso en:

Ministerio de Educación

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este material por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso de los editores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2016-09517 – Impreso en el Perú

Índice

Introducción	7
Primera parte	8
1.1 Enfoques de gestión escolar	12
1.2 Procesos en la institución educativa. Mapa de procesos	15
A. Proceso de dirección y liderazgo	18
A.1 Proceso: desarrollo del planeamiento institucional	18
- Importancia de la planificación	19
- Proyecto Educativo Institucional (PEI)	20
- Vinculación entre el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo (PAT)	24
- Plan Anual de Trabajo	24
A.2 Proceso: gestión de relaciones interinstitucionales	42
A.3 Proceso: evaluación de la gestión escolar	44
Segunda parte	50
2. Proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa	53
2.1 Proceso: conservar infraestructura y servicios básicos	53
2.2 Proceso: administrar los bienes, recursos y materiales educativos	77
2.3 Proceso: administrar recursos económicos	80
Bibliografía	83



Introducción

Estimado director(a):

En el marco de las reformas educativas emprendidas en América Latina, se han introducido cambios importantes en la gestión escolar de las instituciones educativas con la finalidad de mejorar los aprendizajes y la calidad de la educación, así como para asegurar la formación integral de las y los estudiantes. Como parte de este desafío, se han construido espacios de reflexión sobre la importancia de la planificación y la necesidad de contar con instrumentos de gestión que permitan ordenar y dar sentido al funcionamiento de las instituciones educativas.

En el Perú se están dando transformaciones en las políticas educativas y cambios estructurales que buscan lograr aprendizajes de calidad. Así, desde el Ministerio de Educación se ha emprendido la reforma de las instituciones educativas para transformar su manejo y generar condiciones que contribuyan a la mejora de la gestión escolar. Uno de los cauces de esta política de modernización y fortalecimiento de las instituciones educativas son los procesos de fortalecimiento de las competencias y capacidades de los directivos; tal es el caso del Diplomado en Gestión Escolar y la Segunda Especialidad de Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico.

Como parte de este proceso formativo, se elaboran guías y textos; uno de ellos es el *Módulo 2: planificación escolar*, con el cual se busca que los directivos diseñen y planifiquen alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, de las políticas y de la normatividad vigente, con el uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.

En este material se presentan las competencias, capacidades, indicadores y contenidos del módulo 2 del Plan de Estudios, de acuerdo con la gestión por procesos, que delimita tres caminos comunes a las instituciones educativas de Educación Básica: Dirección y liderazgo, Desarrollo pedagógico y convivencia escolar, y Soporte al funcionamiento de la institución educativa. Este material se ha organizado en dos partes: la primera aborda el proceso de dirección y liderazgo, y la segunda, el soporte al funcionamiento de la institución educativa; el proceso de desarrollo pedagógico y convivencia escolar es desarrollado más adelante.

El material se inicia con una presentación de las competencias y capacidades que deben ser logradas. Luego, articula cinco fases metodológicas que orientan el desarrollo de los contenidos: *sensibilización*, que busca que, a través de una actividad, el participante entre en contacto con situaciones cotidianas que vive como directivo y reflexione desde su propia experiencia; *capacidad de respuesta*, que tiene como objetivo explorar y asociar los saberes y experiencias previas; *reflexión colectiva*, donde se comparten los conocimientos y experiencias anteriores; *conceptualización*, que comprende la internalización de conceptos para integrar la nueva adquisición a las redes conceptuales que el participante ya posee, y *acción en marcha*, que pretende que pueda manejar situaciones como la presentada inicialmente o similares, de tal suerte que se incorpore al conjunto de conocimientos consolidados y comprobados que ha logrado o con los que ya cuenta.

En tal contexto, se espera que este fascículo te brinde orientaciones que te permitan proceder de manera práctica, creativa e innovadora en tu gestión como director, aportando información clara y precisa sobre cada proceso.

Primera parte:

Proceso de dirección y liderazgo

Competencias y capacidades

Competencias

Diseña y planifica alternativas de solución a problemas priorizados a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, de las políticas y de la normatividad vigente, con el uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.

Capacidades

- a. Fundamenta el Proyecto Educativo Institucional y el Plan Anual de Trabajo como instrumentos de gestión pertinentes a las necesidades del contexto escolar y en la visión de la institución educativa.
- b. Elabora participativamente el Plan Anual de Trabajo sobre la base de las necesidades del contexto escolar, el PEI y los compromisos de gestión escolar para la mejora de aprendizajes.
- c. Diseña y conduce un proceso de autoevaluación institucional para mejorar los aprendizajes.

Indicadores

Capacidad "a"

- Identifica las etapas y la metodología de elaboración del diagnóstico del PEI a partir del análisis del entorno institucional, familiar y social.
- Sustenta el PEI considerando sus principales componentes.
- Elabora el diagnóstico del PAT tomando en cuenta los compromisos y metas de la gestión escolar.

Capacidad “b”

- Formula objetivos, metas, indicadores y estrategias.
- Prioriza alternativas de solución a los problemas identificados en el diagnóstico de la institución educativa (PAT, ECE, etcétera).
- Diseña el PAT estableciendo metas de aprendizaje con base en un diagnóstico confiable.
- Incorpora en el PAT estrategias para implementar una planificación y evaluación curricular colaborativas por ciclos y niveles.
- Implementa en su institución educativa acciones para el uso óptimo del tiempo, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos.
- Utiliza los aplicativos para la elaboración del PAT.
- Formula de manera colaborativa el Plan de Monitoreo del PAT centrado en los compromisos.

Capacidad “c”

- Formula un plan de autoevaluación institucional en forma participativa.
- Organiza a la comunidad educativa para la autoevaluación.
- Identifica y selecciona instrumentos de autoevaluación.
- Aplica el plan de autoevaluación y da cuenta de los resultados obtenidos.



Sensibilización

Asumir el reto de mirar la gestión escolar

Antes de iniciar el desarrollo del texto del módulo 2, te invitamos a reflexionar a partir del siguiente caso.

Juana Sánchez Perales, directora de la IE César Vallejo de Acomayo, Cusco, expresó lo siguiente durante la Primera Jornada de Reflexión realizada en su escuela:

“Estimados docentes, estoy muy preocupada por los resultados que han obtenido nuestros estudiantes en la prueba ECE 2015, tanto en segundo grado de primaria como en segundo de secundaria. Estos son muy bajos y no evidencian el arduo trabajo que vengo realizando desde mi gestión, la cual, como ustedes saben, se preocupa por la mejora de los aprendizajes. Eso demuestra que no se viene trabajando para lograr los objetivos establecidos en nuestro Proyecto Educativo Institucional y, así como vamos, la visión propuesta en este documento de gestión será muy difícil de alcanzar”.

Terminado el discurso de la directora, el docente Mario Ramírez, profesor de Comunicación de segundo de secundaria, manifestó que él está laborando con el grado por tercer año consecutivo y que viene desarrollando desde su práctica docente las capacidades para fortalecer la comprensión lectora por su propia iniciativa. Dijo, además, que hacía lo posible por mejorar los aprendizajes a pesar de las precarias condiciones que le ofrecía la institución educativa, y que desconocía totalmente el contenido del PEI. También le preguntó a la directora a qué se refería cuando decía “vengo trabajando desde mi gestión”. Otros docentes respaldaron lo dicho por Mario Ramírez y sostuvieron que ellos tampoco conocían el contenido del PEI; además, destacaron la importancia de afrontar esta problemática como comunidad educativa.

Alina, docente del nivel de primaria, hizo la consulta respecto al Plan Anual de Trabajo. Manifestó que ha sido parte de la comisión que elaboró este documento y que en él se han planteado metas, objetivos y acciones, pero que no tiene la versión final. Además, dijo que sabe que existen aplicativos en Excel pero que desconoce cómo se vienen trabajando en la institución educativa.

Marcelino, otro docente, expresó que era notorio que estaban frente a ciertas dificultades como el desconocimiento del PEI, el PAT y otros documentos, pero que ello debía llevar tanto al equipo directivo como a los docentes a un proceso de reflexión. Dijo que, sin duda, estos documentos les permiten una adecuada planificación, pero que eran las acciones que podían emprender las que llevarían a los estudiantes a lograr los aprendizajes deseados.

La intervención de Marcelino provocó la reflexión de todos, y fue así como se dispusieron a planear alternativas para solucionar la problemática que presentaba su institución. La directora con su equipo directivo escucharon las propuestas, anotándolas y comprometiéndose a tenerlas en cuenta.



Capacidad de respuesta

Examinar el reto de la gestión escolar desde las experiencias y saberes previos

Considerando la situación recién descrita, responde las siguientes preguntas y sustenta tus respuestas:

- ¿Qué situación problemática consideras que afronta la institución educativa César Vallejo?
- ¿Qué aspectos de la planificación institucional (PEI y PAT) no se han tomado en cuenta en esta institución educativa, y qué efectos ha originado esto?
- ¿Qué alianzas interinstitucionales puede hacer la directora de la institución educativa para mejorar la dificultad que se le presenta ?
- ¿Se percibe en esta institución educativa un proceso de evaluación que permita tomar decisiones respecto a las dificultades que se presentan? Argumenta tu respuesta.
- ¿Te identificas con el caso?, ¿en qué aspectos?
- ¿Qué situación similar se te ha presentado en tu institución educativa y cómo la has resuelto?
- ¿De qué manera la comunidad educativa de tu institución educativa participa en la planificación escolar? Sustenta tu respuesta.



Reflexión colectiva

Compartir y analizar el reto de la gestión escolar

A continuación, te invitamos a compartir con tus colegas las diferentes respuestas y a analizarlas en equipo.



Conceptualización

Confrontar nuestra reflexión colectiva con referentes conceptuales y teóricos

Para que los directivos orienten el proceso de planificación en la IE, requieren tener claridad sobre aspectos básicos como los enfoques de gestión escolar y los procesos que acontecen en la IE. En esta primera parte del material analizamos primero estos aspectos para, luego, tratar con más detalle el proceso de dirección y liderazgo.

1.1 Enfoques de gestión escolar

La gestión desarrollada por el equipo directivo debe estar orientada por los siguientes enfoques:

a. Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico

Una dirección centrada en el aprendizaje se relaciona con todo aquel conjunto de actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo docentes y estudiantes. El liderazgo pedagógico concierne a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con metas dadas, sino que busca ir las cambiando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula (Leithwood, 2009).

En este sentido, es importante revisar el concepto de *liderazgo* y cómo debemos asumirlo en la organización escolar. Una consideración inicial a este respecto es que se trata de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no solo como un rasgo individual. El ejercicio de la dirección como liderazgo se ve, en estos casos, como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, y no como algo exclusivo de los líderes formales. Es decir, puede ser observado desde dos perspectivas: como un rasgo esencial de una escuela que centraliza los aprendizajes, o como tarea y responsabilidad común. Se trata de instituir una cultura escolar que necesita promover la convivencia democrática y un nuevo pacto de involucramiento con las familias y la comunidad.

En relación con el ejercicio del director o equipo directivo, ellos asumen un liderazgo pedagógico centrado en la tarea de establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo), desarrollar al personal, rediseñar la organización y gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje.

b. Enfoque de gestión participativa

Un aspecto importante en esta configuración de la gestión escolar es el relativo a los sujetos. La relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Se trata de verlos no como elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino como personas, individualidades autónomas

con voluntad y poder de acción. Desde esta perspectiva, su compromiso, convicción y cooperación son importantes para que los procesos de gestión se realicen con éxito.

La definición, entonces, comprende un conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, docentes, personal de apoyo, padres y madres de familia, estudiantes), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y los procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Loera, 2006).

El gran desafío consiste en dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa; por eso la gestión escolar debe encaminarse a recuperar la intencionalidad pedagógica y educativa, incorporando a tales actores como protagonistas del cambio educativo.

c. Enfoque transformacional

La apuesta por la reforma de la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos, para centrar el quehacer de toda la institución educativa en el logro de aprendizajes por los estudiantes. Ello supone el reconocimiento de los procesos dinámicos de la gestión que implican tensiones entre el contexto normativo, el contexto cotidiano y la interacción entre los actores. Es importante darle otro significado a la gestión, con el objetivo de reconstruir y recuperar el sentido y el valor de la vida escolar, lo que conlleva crear y recrear una nueva forma de hacer escuela (Pozner, 2001). Al respecto, Fullan (2002) refiere la importancia de encontrar el significado tanto de lo que se va a cambiar como del modo de hacerlo, tomando en cuenta tanto el efecto individual sobre los diferentes actores educativos como el contexto de la IE, de la localidad y del país.

d. Enfoque de gestión basado en procesos

La mejora de la gestión escolar se relaciona directamente con la mejora del funcionamiento de la IE, como parte de la “cadena de valor” del sistema educativo; en este sentido, la gestión basada en procesos nos sirve para asegurar la prestación del servicio educativo de manera eficiente y eficaz para lograr resultados que beneficien a la comunidad educativa. Desarrolla un conjunto de conocimientos con herramientas específicas que permiten lograr mejores resultados en las organizaciones. Se basa en la identificación, selección y documentación de procesos que generan valor en cada etapa y la mejora continua de los procedimientos, con el objetivo de contar con modelos de funcionamiento eficaces que brindan servicios de calidad. De este modo, en las entidades públicas la gestión por procesos busca lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos y las ciudadanas.

En la gestión escolar que incorpora la gestión por procesos, el conjunto de actividades interrelacionadas y articuladas son los procesos de la institución educativa. Cada proceso que se desarrolla en ella transforma elementos de entrada(s) en salida(s) o resultados.

Considerando el marco estratégico, la gestión por procesos se puede representar de la siguiente manera:

GRÁFICO 1



La institución educativa desarrolla una gestión por procesos cuando identifica y organiza sus actividades y tareas para alcanzar sus objetivos y lograr los aprendizajes de los estudiantes. La gestión por procesos supone revisar constantemente el trabajo realizado en todas las áreas u órganos de la IE, lo que permite resolver problemas de manera pertinente en busca de la mejora continua. Además, establece responsabilidades que involucran a la comunidad educativa con el fin de trabajar de manera articulada y participativa. En ese sentido, la gestión por procesos en la institución educativa se aleja de una dinámica por funciones y se identifica con una organización integrada y dinámica que se distingue por su desempeño al brindar un servicio educativo de calidad.

Para profundizar en el tema tratado, se sugiere revisar el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM, Política de modernización de la gestión pública.

1.2 Procesos de la institución educativa

GRÁFICO 2



GRÁFICO 3. Mapa de procesos de la IE – Nivel 0

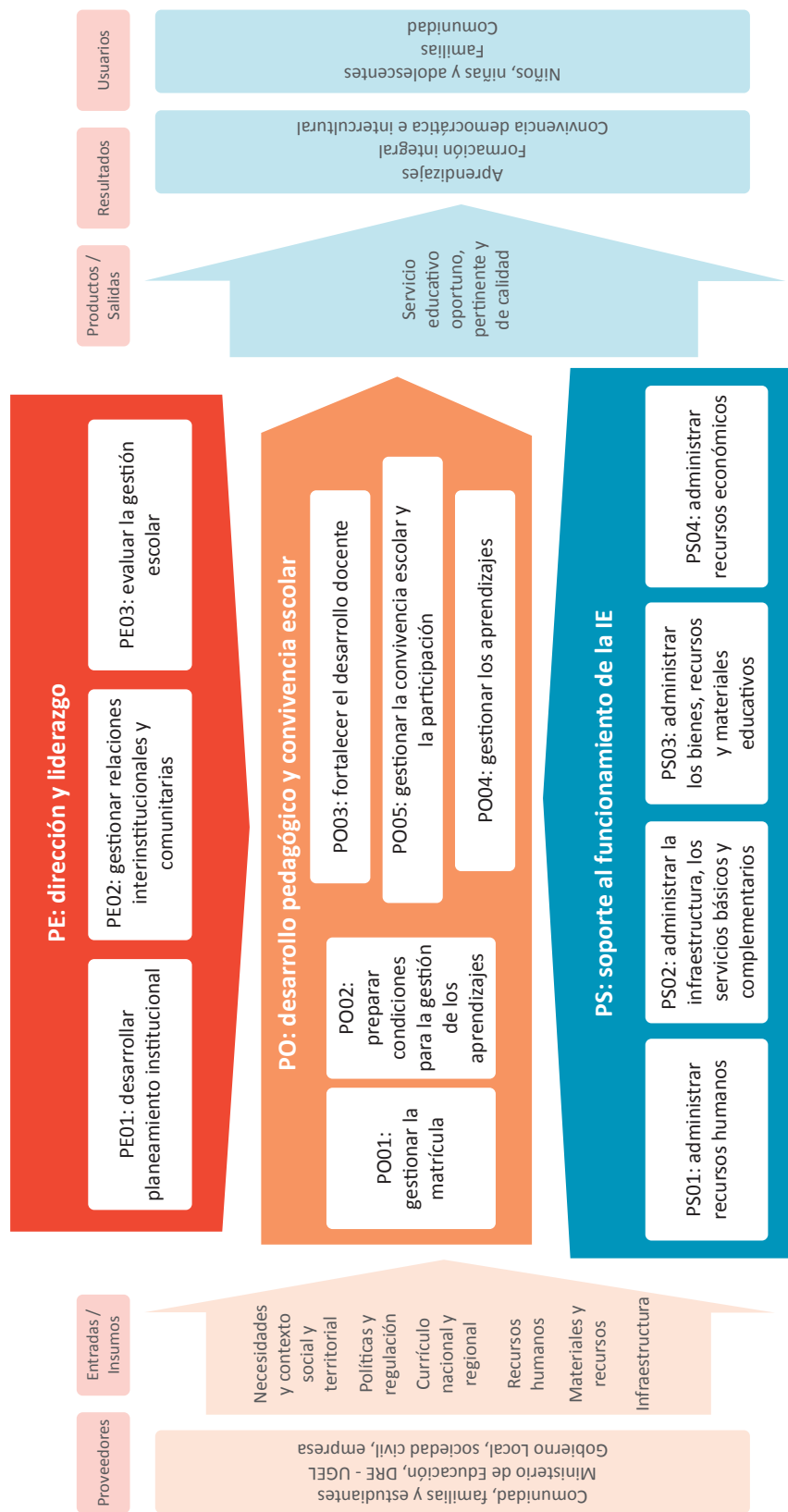
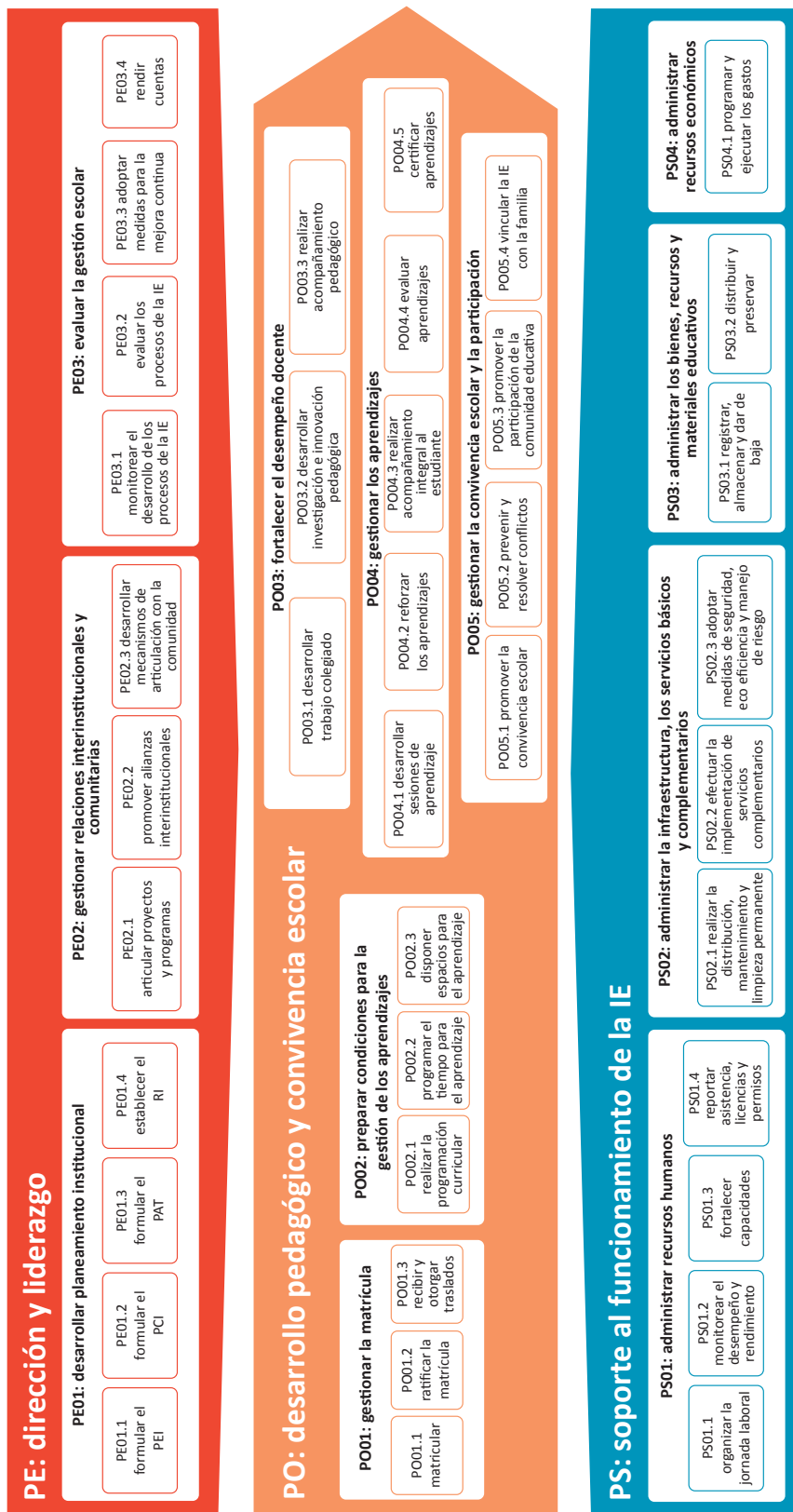


GRÁFICO 4. Mapa de procesos de la IE – Nivel 1



Según los gráficos mostrados, los procesos de la institución educativa son:

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

En el desarrollo del texto del módulo 2 hemos puesto el énfasis en el tema de la planificación escolar (Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual de Trabajo); por tanto, los procesos que se abordan son: dirección y liderazgo y soporte al funcionamiento de la institución educativa. En la primera parte del material desarrollamos el primer proceso y, en la segunda, el tercero.

A. Proceso de dirección y liderazgo

A.1 Proceso: desarrollo del planeamiento institucional (instrumentos de gestión escolar, sentido de la planificación)

En este proceso es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos:

Objetivo	Orientar la gestión de la IE hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos participativamente, lo que permite la toma de decisiones informadas, la conducción de las actividades con liderazgo pedagógico, así como la rendición de cuentas transparente sobre la calidad del servicio educativo brindado a los estudiantes y a la comunidad.
Procesos del nivel I	<ul style="list-style-type: none"> - Formular el Proyecto Educativo Institucional – PEI. - Formular el Proyecto Curricular de la Institución Educativa – PCI. - Formular el Plan Anual de Trabajo – PAT. - Establecer el Reglamento Interno – RI.
Insumos / Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas nacionales y sectoriales de educación. - Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación. - Plan de Desarrollo Concertado Regional y Local. - Proyecto Educativo Nacional. - Proyecto Educativo Regional y Local (si corresponde). - Fascículo de Compromisos de Gestión Escolar. - Marco de Buen Desempeño Docente. - Marco de Buen Desempeño del Directivo.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto Educativo Institucional – PEI. - Proyecto Curricular de la Institución Educativa – PCI. - Plan Anual de Trabajo – PAT. - Reglamento Interno – RI.

En seguida detallamos la importancia del proceso de planificación.

Importancia de la planificación en la institución educativa

Un proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización es la planificación, pues ella permite identificar los objetivos que se desean lograr y cómo alcanzarlos, así como evaluar lo que es necesario mejorar. La planificación orienta la acción o el conjunto de acciones que se van a realizar, es decir, permite la toma de decisiones eficaces de forma oportuna y pertinente para el logro de los objetivos institucionales.

La institución educativa constituye la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Impulsar su reforma es una tarea urgente para que se constituya en una organización con mayor autonomía y eficiencia en su gestión, con un equipo directivo que gestiona con liderazgo pedagógico y se responsabiliza por los aprendizajes.

De esta forma, la planificación en la institución educativa supone focalizar esfuerzos para la mejora de su organización, su funcionamiento y sus prácticas, así como la programación y orientación de las acciones que permitan alcanzar los objetivos que ella se ha trazado, que se orientan a la mejora de los aprendizajes y la formación integral de las y los estudiantes.

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

La planificación en la institución educativa es un proceso de vital importancia, porque posibilita tres aspectos esenciales:

a. Identifica y evalúa objetivos

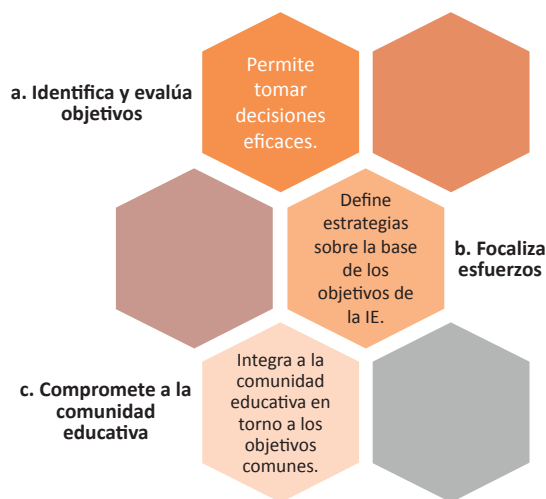
- Identifica los objetivos que se desean alcanzar y cómo hacerlo.
- Evalúa lo que es necesario mejorar.
- Orienta la toma de decisiones eficaces.

b. Focaliza esfuerzos

- Define estrategias para la mejora de su organización, funcionamiento y prácticas.
- Programa y orienta acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados poniendo en el centro la mejora de los aprendizajes.

c. Compromete a la comunidad educativa

- Genera espacios de reflexión y compromiso de la comunidad educativa en torno a los objetivos de la institución educativa.
- Promueve espacios para dar a conocer y compartir los objetivos en conjunto y establecer así vínculos entre los miembros de la comunidad educativa.

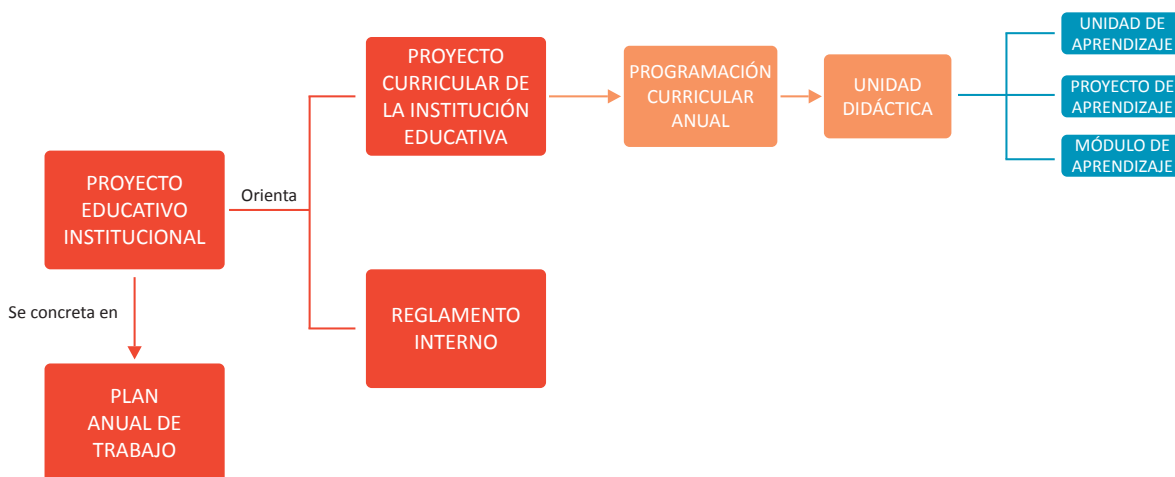


Proyecto Educativo Institucional (PEI)

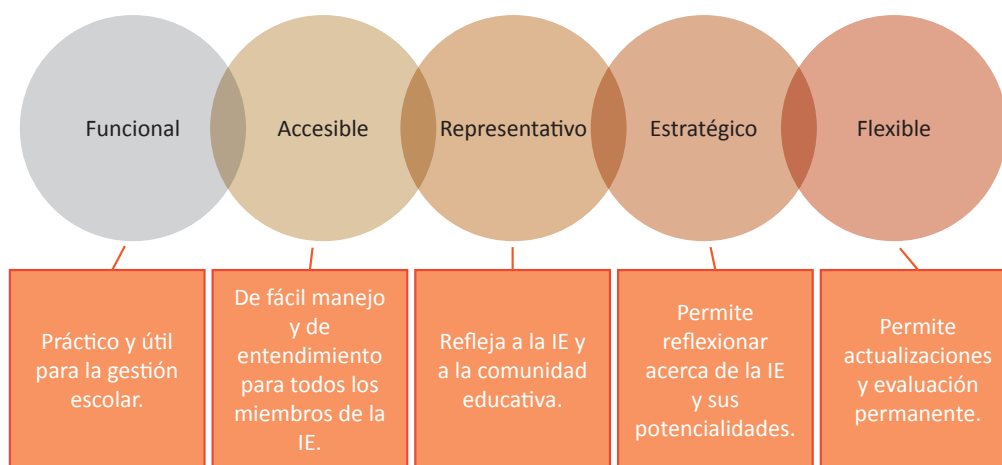
Definición y características

De acuerdo con la Ley N.º 28044, Ley General de Educación y su Reglamento (aprobado por Decreto Supremo N.º 011-2012-ED), el PEI es un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Se trata de una herramienta de planificación a mediano plazo que se relaciona con los otros documentos de gestión, como el Plan Anual de Trabajo, el Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCI) y el Reglamento Interno (RI). El PEI y el PAT están claramente vinculados, en tanto este último concreta los objetivos estratégicos del PEI en actividades y tareas que se realizan durante el año escolar.

El PEI debe enmarcarse en los enfoques de gestión escolar, de modo que sea posible visibilizar la integralidad de la institución educativa centrándola en su finalidad y estableciendo los objetivos estratégicos que guiarán su quehacer durante los siguientes tres años, considerando las necesidades de las y los estudiantes, su funcionamiento y el entorno de la IE.



Por otro lado, resulta importante mencionar que el PEI debe centrarse en la mejora de los aprendizajes mediante la optimización continua del funcionamiento de la institución educativa, lo que comprende todos sus procesos y las funciones que le corresponden dentro del sistema educativo. En consecuencia, el PEI presenta las siguientes características:



Adaptado de Unesco (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas, p. 57.

Estructura

En la actual *Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI)* se establecen las tres secciones básicas de su estructura:

- Identificación
- Análisis situacional
- Propuesta de gestión centrada en los aprendizajes

La identificación de la institución educativa presenta sus datos generales, los principios de la educación y la visión compartida de la comunidad educativa. **El análisis situacional**, a su vez, contiene los resultados obtenidos por la IE, así como la revisión de su funcionamiento y su vinculación con su entorno. Finalmente, en la **propuesta de gestión centrada en los aprendizajes** se presentan los objetivos estratégicos a tres años y la planificación para su logro.

Las secciones presentadas son una propuesta orientadora para las instituciones educativas del país. Cada IE tiene la posibilidad de añadir o modificar elementos de acuerdo con las necesidades y características de su comunidad educativa, así como según el contexto en el que se desarrolla, considerando las características del PEI y la metodología planteada.

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



Formulación

El proceso de formulación del PEI es uno de los grandes desafíos de la gestión de la institución educativa, y es también, al mismo tiempo, una gran oportunidad para integrar a la comunidad educativa en torno a una visión compartida que permitirá plantear objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes, monitorear su implementación y encaminar a la IE hacia la entrega de un servicio educativo de mejor calidad. Se propone a las IIEE del país un proceso de cuatro etapas. La **primera etapa** hace hincapié en las acciones que la institución educativa debe realizar antes de la formulación del PEI. En la **segunda etapa** se reflexiona sobre los resultados y el funcionamiento de la IE. Durante la **tercera etapa** se realiza la identificación de la IE, es decir, sus características particulares que la hacen diferente de otras instituciones educativas. Y, finalmente, en la **última etapa** se brindan orientaciones para la formulación de la propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes.

A manera de propuesta, se presenta el siguiente esquema que responde a las acciones por realizar en cada etapa de la formulación.

I etapa Actividades iniciales	II etapa Análisis situacional de la IE
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de las orientaciones para la formulación del PEI. • Sensibilización a la comunidad educativa. • Conformación de la comisión para la formulación del PEI (CPEI). • Revisión del PEI anterior. • Elaboración de cronograma de formulación del PEI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los resultados de aprendizaje y eficiencia interna de los últimos tres años. • Análisis del funcionamiento de la IE: <ol style="list-style-type: none"> a. Resultados de logros de compromisos de gestión escolar. b. Procesos de la IE. • Análisis de la vinculación de la IE con el entorno. • Diagnóstico situacional de la IE.
III etapa Identificación de la IE	IV etapa Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación, revisión y validación del cuadro diagnóstico situacional. • Elaboración de la visión compartida. • Consolidación de información general de la IE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de los objetivos de gestión escolar centrada en los aprendizajes. • Elaboración de la matriz de planificación de gestión escolar centrada en los aprendizajes. • Presentación y validación de la propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes. • Redacción y socialización del PEI.

Ejercicio propuesto

Trabajar el análisis situacional (diagnóstico del PEI) de una de las instituciones educativas, por grupos.

Para profundizar en el tema, se sugiere revisar la *Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI)*.

Vinculación entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT)

Si bien ya se han presentado las características y el proceso de formulación del Proyecto Educativo Institucional, que considera la Identificación de la IE, su análisis situacional y la propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes, el PEI, como instrumento de gestión de la IE, corresponde a la planificación estratégica a mediano plazo.

La planificación estratégica se concreta mediante la planificación anual operativa. En el caso de las instituciones educativas, la propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes (matriz de planificación) se articula y desarrolla en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

Es decir, las metas e indicadores de la matriz de planificación deben traducirse en estrategias y acciones concretas en la planificación anual, así como articularse a los compromisos de gestión escolar, de manera que se articule la planificación a mediano y corto plazo.

Plan Anual de Trabajo

La gran tarea, para los países y para la UNESCO, es seguir caminando hacia una gestión que brinde respuesta a la diversidad, que facilite la participación, que promueva la autonomía sin fragmentar. Una gestión que se nutre de los procesos de formación docente y de evaluación de resultados y procesos, que se concibe como negociación y conversaciones para muchos. Una gestión que busque al sujeto.

*Casassus, Juan:
La gestión en busca del sujeto*

a. Definición

Planificar es una tarea fundamental en el quehacer directivo, pues posibilita pensar de manera coherente la secuencia de resultados que se quiere lograr con la institución educativa para alcanzar mejores aprendizajes. De lo contrario, esto es, si no se piensa previamente lo que se quiere hacer, es posible que los docentes, los estudiantes y los padres y madres de familia perciban una serie de experiencias aisladas, destinadas más a evaluar la acumulación de actividades que a la consecución de un proceso con objetivos consensuados.

La clave está en comprender la planificación como una “tarea previa” y no como una imposición. La planificación es lo que se quiere hacer en teoría, aunque no siempre resulte en la práctica. No obstante, no obtener el resultado deseado no significa que la planificación no sea buena; puede ocurrir que solo haya que modificar aspectos de ella según el contexto en el cual se trabaja (Flores Petour, 2015).

Su propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los compromisos de gestión, configurando para ello actividades específicas, operativas, que se dirijan y estén centradas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (Minedu, 2015).

Se trata de un instrumento de gestión derivado del Proyecto Educativo Institucional y cuyo contenido consiste en un conjunto de actividades con objetivos específicos, organizados y programados para ser alcanzados durante el año escolar.

La mejora de la institución educativa, medida por resultados, se logra mediante un proceso sistemático y planificado que va modificando sus métodos de enseñanza y aprendizaje, su organización y su cultura, con la finalidad de mejorar los aprendizajes y los resultados que alcanzan los estudiantes.



En este sentido, el **Plan Anual de Trabajo** es una herramienta que define las líneas de acción para el logro de objetivos estratégicos planteados, que brinda un sentido organizacional, que establece metas claras y la gestión que se debe implementar, y que hace un seguimiento preciso para verificar el logro de las expectativas programadas que permitan garantizar el trabajo hacia mejores resultados.

b. Características

Es una herramienta que reúne características esenciales que permiten su operatividad y utilidad para el colectivo.

Funcional

Es un instrumento técnico que garantiza una mayor sociabilidad; por lo tanto, todos lo pueden entender y manejar, porque es eficaz, útil, práctico y sencillo. En este sentido, está vinculado a la accesibilidad, que es aquello de fácil trato o comprensión.

El PAT es un documento referencial y, debido a su construcción participativa, es de conocimiento público.

Articulador

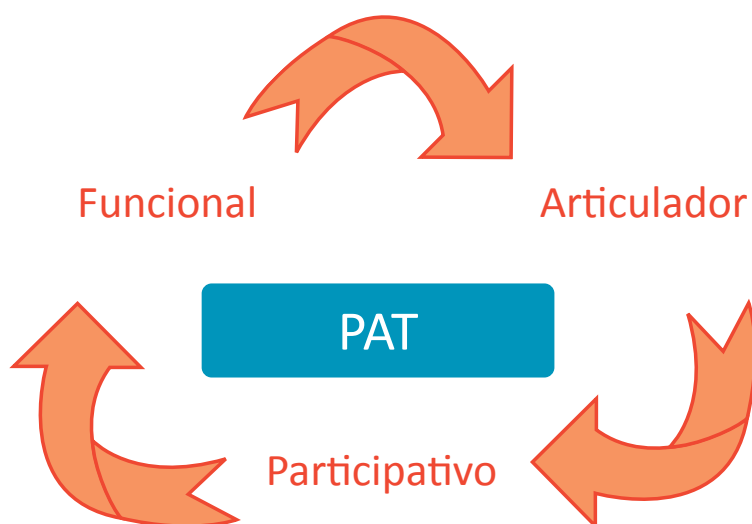
Las actividades que se proponen en el PAT se sustentan en los compromisos de gestión escolar. Tales compromisos son prácticas que, trabajadas en conjunto, generan condiciones para el aprendizaje. A partir de esta lógica, en el PAT se plasman una serie de actividades articuladas entre sí que aseguran su consistencia y operatividad en función de un objetivo común: "lograr las metas de aprendizaje".

Participativo

El carácter participativo de la planificación asegura que los actores educativos (directivos, docentes, estudiantes y padres y madres de familia) se empoderen de las metas y actividades que se han de lograr. El hecho de sentirse parte de la construcción genera un sentido de responsabilidad sobre los resultados que se espera conseguir.



El PAT se elabora, ejecuta y evalúa con la participación de toda la comunidad educativa.



c. Consideraciones para la elaboración del PAT

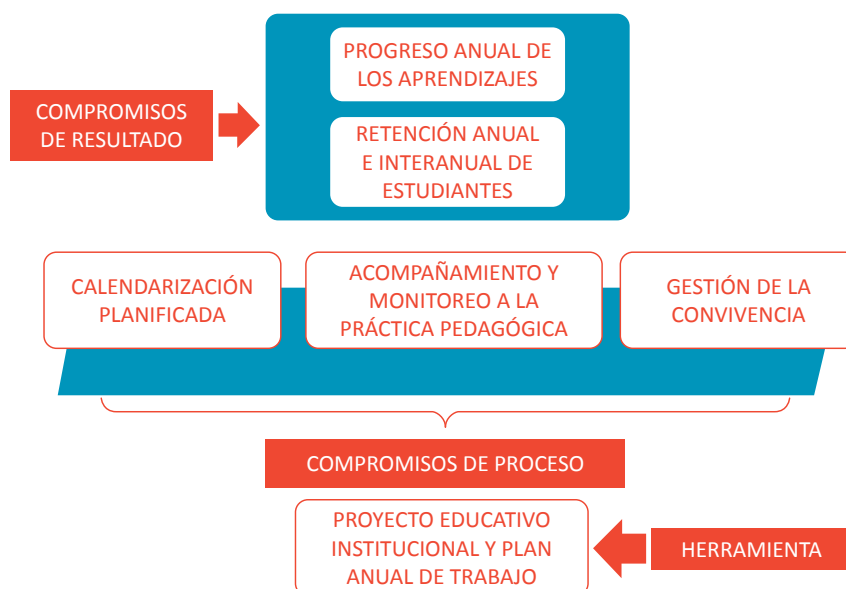
c.1 Compromisos de gestión

Son prácticas de la gestión que buscan generar condiciones para que las y los estudiantes aprendan. La actuación de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión) a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica (Minedu, 2015).

Se observan compromisos de resultado: progreso anual del aprendizaje y retención interanual de estudiantes, en tanto que los esfuerzos de los otros compromisos abonan a que las y los estudiantes logren cada vez mejores resultados y no dejen la institución educativa.

Los compromisos planteados son de tres tipos:

- Los compromisos 1 y 2 son de resultado, en tanto interesa el logro de aprendizajes y la permanencia de los estudiantes.
- Los compromisos 3, 4 y 5 son de proceso, en tanto forman parte de los procesos pedagógicos que se desarrollan en la IE y en el aula, y generan insumos para el logro de los compromisos de resultado.
- El compromiso 6, referido a la formulación del PEI e implementación del PAT, permiten concretizar la planificación efectuada por la institución educativa para la mejora de los aprendizajes.



COMPROMISO 1. Progreso anual de los aprendizajes de estudiantes de la institución educativa

El rendimiento de las y los estudiantes es el indicador demostrable por excelencia de todo sistema educativo. Es un compromiso de resultado que evidencia la articulación, implementación y monitoreo de los otros compromisos de gestión escolar, entendiéndose estos como factores asociados al aprendizaje. El logro de los aprendizajes es la principal tarea de la institución educativa. Por ello, su mejora año a año es responsabilidad de la comunidad educativa.

Es importante considerar que el enfoque por competencias contempla que las y los estudiantes las desarrollen a lo largo de toda la educación básica para que se formen como personas que demuestren un “saber actuar” complejo, en la medida en que dominan conocimientos y habilidades a partir de una amplia variedad de saberes o recursos. Todo ello con la intención de transferir estos saberes a su realidad y utilizarlos en beneficio propio y de la sociedad.

Un insumo importante para el análisis de este compromiso es la medición realizada por el sector a través de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) y la Evaluación Censal de Estudiantes en Lengua Originaria (ECELO).

COMPROMISO 2. Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa

Se entiende la retención escolar como la capacidad del sistema educativo para lograr la permanencia de las y los estudiantes en las aulas y garantizar la terminación de los ciclos y niveles del currículo escolar en el tiempo previsto. Además, este concepto abarca el dominio de las competencias, capacidades y conocimientos correspondientes. De hecho, la inclusión y permanencia de las niñas, niños y adolescentes en la IE es una responsabilidad del sistema educativo, pero es indudable que el grado de complejidad que implica este objetivo demanda un amplio debate sobre las certezas e incertidumbres acerca de su cumplimiento (Organización de Estados Americanos y Agencia Interamericana para la Cooperación y el Desarrollo, s.f., p. 19).

COMPROMISO 3. Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa

Este compromiso se centra en la reflexión y concientización sobre la importancia del uso del tiempo en la IE, enfatizando en el cumplimiento de las jornadas efectivas de aprendizaje; en su recuperación, si fuera el caso; en la asistencia y conclusión de jornadas laborales de los docentes, y en el acercamiento a mayores espacios de tiempo destinados a aprendizajes significativos en la institución educativa y en el aula.

COMPROMISO 4. Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa

Un aspecto importante del liderazgo pedagógico del directivo radica en el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica de los docentes. Es importante la visita y el circuito de revisión y reflexión sobre la práctica que el directivo genera en cada visita de aula.

En esta visita es importante fijar la mirada en tres aspectos:

El uso del tiempo pedagógico en el aula

Entre los factores favorables al logro de aprendizajes de los estudiantes, uno de los principales es el uso efectivo del tiempo en el aula o en los espacios de aprendizaje. No obstante, tanto docentes como estudiantes dedican una considerable parte del tiempo en el aula al desarrollo de acciones rutinarias, no académicas, como tomar lista de asistencia, administrar la disciplina, hacer copia de contenidos diversos, etcétera. Por ello, resulta necesario enfatizar la importancia del uso efectivo del tiempo en el aula en actividades generadoras de aprendizaje significativo.

Uso de herramientas pedagógicas y de materiales educativos

El uso de las herramientas pedagógicas, involucra el uso de las rutas de aprendizaje en la planificación curricular, así como la aplicación de estrategias que permitan la mejora de la práctica pedagógica, tales como los círculos de interaprendizaje, el uso de los kit de evaluación para el segundo y cuarto grado de Primaria y segundo y quinto grado de Secundaria.

Los materiales y recursos educativos son medios que facilitan el logro de aprendizajes de las y los estudiantes, ya que complementan la acción pedagógica del docente. Comprenden los materiales educativos impresos, digitales, concretos o manipulativos, y los recursos de tecnologías de información y comunicación (TIC). Todos estos materiales son distribuidos de forma gratuita por el Ministerio de Educación. Su disponibilidad y uso pedagógico resulta fundamental para el cumplimiento de las metas educativas en el ámbito nacional. En este sentido, es fundamental que el equipo directivo logre que todos los docentes reconozcan y valoren la importancia de su uso.



Uso pedagógico del tiempo durante la sesión de aprendizaje

El equipo directivo acompaña y monitorea la práctica docente para verificar el tiempo efectivo dedicado a las actividades de aprendizaje, priorizando las que exigen alta demanda cognitiva, según nivel.

Uso de herramientas pedagógicas durante la sesión de aprendizaje

El equipo directivo lidera el mejoramiento de la práctica pedagógica con enfoque crítico reflexivo promoviendo en la práctica docente el uso de las diversas herramientas pedagógicas brindadas por el Ministerio de Educación, llámese rutas de aprendizaje, orientaciones para la planificación curricular, sesiones de aprendizaje u otras, con el objetivo de garantizar logros de aprendizaje.

Uso de materiales y recursos durante las sesiones de aprendizaje

El equipo directivo promueve el uso adecuado de los textos, cuadernos de trabajo, material y demás recursos distribuidos de forma gratuita por el Ministerio de Educación.

COMPROMISO 5. Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa

La convivencia escolar está dada por el conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida en la escuela. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa, pues cada uno aporta con sus acciones a los modos de convivencia. Es un factor que contribuye al clima escolar.

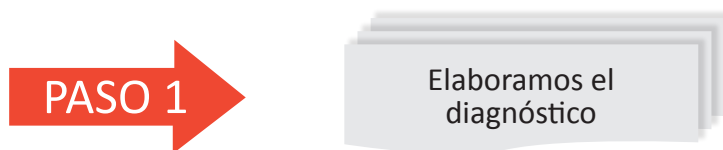
“El clima escolar es un indicador de percepción basado en las experiencias personales relacionadas con la vida en la escuela; refleja varios factores, como las normas, metas, valores, relaciones interpersonales, prácticas de enseñanza y aprendizaje, políticas laborales, así como estructuras organizacionales y materiales (Tapha, Cohen y otros, 2013)” (Minedu 2015). Podemos sostener que una intervención positiva en el marco de la convivencia tendrá un efecto de mejora en el clima escolar.

“Las II.EE. donde se implementa la convivencia escolar desde un modelo participativo e inclusivo, son escuelas donde se aprende a convivir y se crean las mejores condiciones para que todos los estudiantes puedan aprender, sean ciudadanos competentes, socialmente activos y responsables (Abad, 2010)” (Minedu 2015).

COMPROMISO 6. Instrumentos de gestión: formulación del PEI e implementación del PAT

El equipo directivo lidera la elaboración del PAT, establecido normativamente, con un nuevo sentido: expresa una planificación y gestión centrada en la mejora de los aprendizajes. El PAT engloba todos los compromisos de gestión escolar, entre los que se incluyen: (i) la elaboración y/o revisión del diagnóstico de la IE; (ii) las metas y estrategias de gestión para la mejora de aprendizajes; y, (iii) la evaluación y medición del cumplimiento y seguimiento de las metas y estrategias, de modo que se involucre a todos los integrantes de la comunidad educativa para que cada uno asuma sus responsabilidades desde el rol que le corresponde.

c.2 Diagnóstico y planificación



Para la consolidación de la información se usa la matriz de diagnóstico, en la que se plantean las fortalezas, dificultades y causas (se debe tener en cuenta la relación entre estas tres variables). Existe una lógica horizontal y una vertical que le dan consistencia a la matriz. A continuación se detallan las intenciones de cada variable.

Las **FORTALEZAS** son condiciones favorables que sirven de soporte para el planteamiento de las metas y las actividades. Cada institución educativa cuenta con sus propias fortalezas para cada compromiso; en la implementación del PAT, las fortalezas son el soporte que dinamiza la ejecución de las actividades.

Las **DIFICULTADES**, a su vez, son alertas que limitan el logro de los objetivos y metas, y habrá que sortearlas o superarlas haciendo uso de las fortalezas. El colectivo institucional debe identificar las dificultades para cada compromiso de gestión escolar, con el fin de mantenerse pendiente en todo el proceso y minimizar sus efectos.

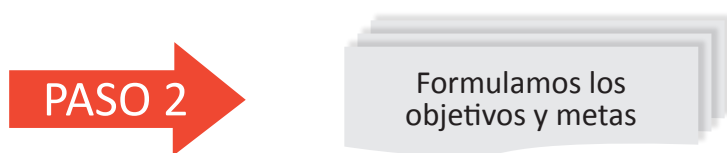
Las **CAUSAS**, finalmente, son factores que dan origen a las dificultades, que son, a su vez, los referentes para formular los objetivos y actividades del PAT. La implementación adecuada de las actividades garantiza el logro de los objetivos; por consiguiente, la causa que originó la dificultad se soluciona y en ese orden se va superando progresivamente la problemática identificada.

En la matriz de diagnóstico se formulan las fortalezas, dificultades y causas. Ella te permite apreciar la consistencia horizontal y vertical, e irá adjunta al documento del PAT como anexo. A continuación se presenta la matriz de diagnóstico:

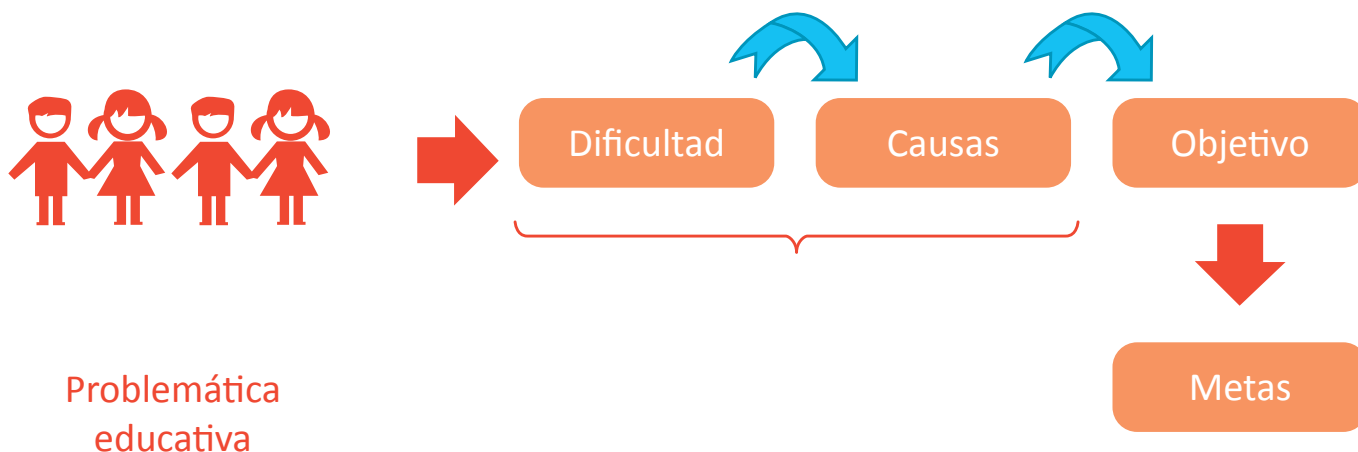
Matriz de diagnóstico

N.º	COMPROMISO	ANÁLISIS SITUACIONAL			
		FORTALEZAS	DIFICULTADES	CAUSAS	
1		Inicial			
		Primaria			
		Secundaria			

Para realizar este proceso, el Minedu ha elaborado un aplicativo en excel que se encuentra a disposición en la web.



El análisis realizado en el diagnóstico debe conducir al planteamiento de las metas en cada uno de los compromisos. A continuación se detalla la ruta correcta para plantear los objetivos y las metas.



COMPROMISO 1

En el aplicativo, una vez llenado el histórico de notas (2013 al 2015), automáticamente se van a ir procesando los porcentajes correspondientes en cada uno de los parámetros de calificación. La hoja de cálculo contempla el PRONÓSTICO, que es un referente para plantear la META, que debe ser alcanzable con las fortalezas identificadas en el diagnóstico.

La meta tiene que ser el resultado del análisis del histórico de notas y el consenso institucional, de manera que refleje la aspiración consciente del colectivo institucional por lograr lo que se ha propuesto a lo largo del año escolar. Esta condición garantiza el compromiso de todo el equipo.

Compromiso de gestión 1

Indicador: porcentaje de estudiantes, de los demás grados, que alcanzan nivel satisfactorio en rendimiento **CONSOLIDADO** del histórico de notas y formulación de metas 2016 (Comunicación) del nivel secundaria

Área de Comunicación		2013	2014	2015	2016		
					Meta**	Pronóstico***	
Nivel SECUNDARIA	N.° estudiantes*	150	160	175	180		
	N.° estudiantes según calificación****	18 - 20	40	50	60	75	69
		14 - 17	75	90	100	110	111
		11 - 13	25	15	10	5	-1
		0 - 10	10	5	5	0	1
	% de estudiantes según calificación	18 - 20	26,7%	31,3%	34,3%	41,7%	38,4%
		14 - 17	50,0%	56,3%	57,1%	61,1%	61,6%
		11 - 13	16,7%	9,4%	5,7%	2,8%	-0,4%
		0 - 10	6,7%	3,1%	2,9%	0,0%	0,4%

Histórico de notas y formulación de metas 2016 según año

Área de Comunicación		2013	2014	2015	2016			
					Meta**	Pronóstico***		
1.° año	N.° estudiantes*	30	32	35	36			
	N.° estudiantes según calificación****	18 - 20	8	10	12	15	14	
		14 - 17	15	18	20	22	22	
		11 - 13	5	3	2	1	0	
		0 - 10	2	1	1	0	0	
	% de estudiantes según calificación	18 - 20	26,7%	31,3%	34,3%	40,0%	38,4%	
		14 - 17	50,0%	56,3%	57,1%	59,0%	61,6%	
		11 - 13	16,7%	9,4%	5,7%	1,0%	-0,4%	
		0 - 10	6,7%	3,1%	2,9%	0,0%	0,4%	
	2.° año	N.° estudiantes*	30	32	35	36		
		N.° estudiantes según calificación****	18 - 20	8	10	12	15	14
			14 - 17	15	18	20	22	22
11 - 13			5	3	2	1	0	
0 - 10			2	1	1	0	0	
% de estudiantes según calificación		18 - 20	26,7%	31,3%	34,3%	40,0%	38,4%	
		14 - 17	50,0%	56,3%	57,1%	59,0%	61,6%	
		11 - 13	16,7%	9,4%	5,7%	1,0%	-0,4%	
		0 - 10	6,7%	3,1%	2,9%	0,0%	0,4%	

* **N.° de estudiantes:** En los años 2013 al 2015 deberás colocar el número de estudiantes según tus actas finales; en el 2016, deberás colocar el número de estudiantes matriculados en ese año.

** **Meta:** Esta es la meta que te propones para el año 2016; deberás escribirla en las celdas blancas de %. Ten en cuenta el pronóstico para proponerte metas realistas.

*** **Pronóstico:** Es el porcentaje o número de estudiantes según su desempeño en cada grado. El porcentaje de pronóstico depende de los porcentajes alcanzados en los años anteriores y no suma 100% necesariamente. Del mismo modo, suma el número de estudiantes matriculados en el año. Además, puede haber valores negativos sin que ello afecte la interpretación. En esos casos lo que dice el pronóstico es que tu tendencia es marcadamente hacia la baja.

**** **Estudiantes según calificación:** En los años 2013 al 2015 deberás poner el número de estudiantes con cada calificación según las actas finales. En el 2016, se mostrará lo que deberías alcanzar según tu meta propuesta.

CONSOLIDADO del histórico de notas y formulación de metas 2016 (Matemática) del nivel secundaria

Área de Matemática		2013	2014	2015	2016		
					Meta**	Pronóstico***	
Nivel SECUNDARIA	N.º estudiantes*	150	160	175	180		
	N.º estudiantes según calificación****	18 - 20	40	50	60	75	69
		14 - 17	75	90	100	110	111
		11 - 13	25	15	10	5	-1
		0 - 10	10	5	5	0	1
	% de estudiantes según calificación	18 - 20	26,7%	31,3%	34,3%	41,7%	38,4%
		14 - 17	50,0%	56,3%	57,1%	61,1%	61,6%
		11 - 13	16,7%	9,4%	5,7%	2,8%	-0,4%
		0 - 10	6,7%	3,1%	2,9%	0,0%	0,4%

Histórico de notas y formulación de metas 2016 según año

Área de Matemática		2013	2014	2015	2016		
					Meta**	Pronóstico***	
1.º año	N.º estudiantes*	30	32	35	36		
	N.º estudiantes según calificación****	18 - 20	8	10	12	15	14
		14 - 17	15	18	20	22	22
		11 - 13	5	3	2	1	0
		0 - 10	2	1	1	0	0
	% de estudiantes según calificación	18 - 20	26,7%	31,3%	34,3%	40,0%	38,4%
		14 - 17	50,0%	56,3%	57,1%	59,0%	61,6%
		11 - 13	16,7%	9,4%	5,7%	1,0%	-0,4%
		0 - 10	6,7%	3,1%	2,9%	0,0%	0,4%
	2.º año	N.º estudiantes*	30	32	35	36	
N.º estudiantes según calificación****		18 - 20	8	10	12	15	14
		14 - 17	15	18	20	22	22
		11 - 13	5	3	2	1	0
		0 - 10	2	1	1	0	0
% de estudiantes según calificación		18 - 20	26,7%	31,3%	34,3%	40,0%	38,4%
		14 - 17	50,0%	56,3%	57,1%	59,0%	61,6%
		11 - 13	16,7%	9,4%	5,7%	1,0%	-0,4%
		0 - 10	6,7%	3,1%	2,9%	0,0%	0,4%



* N.º de estudiantes: En los años 2013 al 2015 deberás colocar el número de estudiantes según tus actas finales; en el 2016, deberás colocar el número de estudiantes matriculados en ese año.

** Meta: Esta es la meta que te propones para el año 2016; deberás escribirla en las celdas blancas de %. Ten en cuenta el pronóstico para proponerte metas realistas.

*** Pronóstico: Es el porcentaje o número de estudiantes según su desempeño en cada grado. El porcentaje de pronóstico depende de los porcentajes alcanzados en los años anteriores y no suma 100% necesariamente. Del mismo modo, suma el número de estudiantes matriculados en el año. Además, puede haber valores negativos sin que ello afecte la interpretación. En esos casos lo que dice el pronóstico es que tu tendencia es marcadamente hacia la baja.

**** Estudiantes según calificación: En los años 2013 al 2015 deberás poner el número de estudiantes con cada calificación según las actas finales. En el 2016, se mostrará lo que deberías alcanzar según tu meta propuesta.

COMPROMISO 2

Teniendo en cuenta el registro realizado en el diagnóstico, en el caso de que se encuentren problemas en la culminación del año escolar de las y los estudiantes y en su matrícula para el siguiente año, se analizan las causas y se plantean estrategias o actividades pertinentes para garantizar que el 100% de estudiantes culminen el año y se matriculen en el siguiente. La aspiración (meta) siempre deberá ser 100%.

Compromiso de gestión 2

Indicador: porcentaje de permanencia y conclusión

Metas de conclusión y permanencia

Formulación de metas del año 2015	Nivel	Datos	Matrícula 2015	Conclusión 2015	Permanencia 2016
	INICIAL	N.º de estudiantes	67	67	67
		Porcentaje		100,0%	100,0%
	PRIMARIA	N.º de estudiantes	70	70	70
		Porcentaje		100,0%	100,0%
	SECUNDARIA	N.º de estudiantes	200	200	200
		Porcentaje		100,0%	100,0%
	TODA LA IE	N.º de estudiantes	337	337	337
Porcentaje			100,0%	100,0%	

COMPROMISO 3

Una vez planificada la calendarización del año escolar haciendo uso del aplicativo, se visualiza la cantidad de horas por mes y año para los tres niveles educativos (en caso de ser integrado). Estas horas deberán ser superiores a las establecidas por norma, lo que implica que la meta será el 100% de horas que se deben cumplir en el año. Se debe tener presente que las recalendarizaciones o reprogramaciones se hacen en función de lo establecido en esta planificación, mas no las horas mínimas que indica la norma.

COMPROMISO 4

El análisis de la información reportada por el aplicativo de monitoreo 2015 permite la identificación de variables como el uso pedagógico del tiempo, el empleo de herramientas pedagógicas y la utilización de materiales y recursos educativos durante las sesiones de aprendizaje; también posibilita la determinación de la cantidad de docentes que implementan estas variables en un nivel satisfactorio en la conducción de las sesiones de aprendizaje. Esta información le permite al directivo plantearse las metas y objetivos, con la aspiración de que el 100% de sus docentes sean visitados e implementen estas variables de manera adecuada.

COMPROMISO 5

La información analizada en el diagnóstico conduce al directivo a plantearse los objetivos y metas orientados a facilitar la operatividad del comité de tutoría, la pertinencia de las normas de convivencia a nivel de aula e institución educativa, así como la gestión de los casos de violencia. La aspiración o intención del colectivo institucional es que el comité de tutoría sea operativo, que las normas de convivencia sean pertinentes y funcionales, y que el 100% de los casos registrados sean gestionados apropiadamente.

COMPROMISO 6

Una vez analizada la información del nivel de implementación de las actividades del PAT, se plantean los objetivos y metas teniendo en cuenta los indicadores del compromiso; es decir, para:

- los actores educativos que participan en la elaboración del PEI; en este caso es necesario delimitar estos actores, con la finalidad de facilitar la formulación de la meta correspondiente;
- las actividades planificadas en el PAT y que son implementadas, en este caso, tomando como referencia el aplicativo 2015; se delimita y prioriza la cantidad de actividades que se generaron para cada compromiso consignadas en la matriz de objetivos y metas, como se muestra en la siguiente imagen.

N°	INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE	OBJETIVO	METAS		ACTIVIDADES PROPUESTAS
				Dato 2015	Meta 2016	
C O M P R O M I S O 1	1.1 Porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes ECE (ECELO) respecto al año anterior.	La institución educativa demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la ECE (ECELO) respecto al año anterior.	Zdo de secundaria	Alcance del indicador		
				En relación a la Comprensión Lectora en 2do grado; y Lengua 1 en 4to grado de II.EE. EIB.	46.0%	58.0%
				En relación a Matemática en 2do grado; y Lengua 2 en 4to grado de II.EE. EIB.	30.0%	42.0%
				En relación a Comprensión Lectora en 2do grado de secundaria.	40.0%	50.0%
				En relación a Matemática en 2do grado de secundaria.	25.0%	30.0%
				EIB	56.25%	66.94%
				En relación al rendimiento en Lengua Materna (L1, en niños/as de 3 a 5 años).	43.75%	50.00%
				En relación al rendimiento en Comunicación.	66.7%	70.0%
				En relación al rendimiento en Matemática.	66.7%	70.0%
				En relación al rendimiento en Ciencia y Ambiente.	66.7%	70.0%
En relación al rendimiento en Personal Social.	66.7%	70.0%				
	1.2 Porcentaje de estudiantes, de los demás grados, que alcanzan rendimiento satisfactorio.	La institución educativa demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio de aprendizajes en todos los grados, respecto al año anterior.	PRIMARIA	En relación al rendimiento en Lengua Materna.	63.3%	70.0%
				EIB	63.3%	70.0%
				En relación al rendimiento en Segunda Lengua.	63.3%	70.0%
				El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación AD Y A, en rendimiento en Comunicación.	59.3%	75.6%
				El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación AD Y A, en rendimiento en Matemática.	60.4%	70.0%
				El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación AD Y A en rendimiento en Ciencia y Ambiente.	60.4%	70.0%
				El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación AD Y A en rendimiento en Personal Social.	60.4%	70.0%
				El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación 18-20; 14-17 en rendimiento en Comunicación.	30.0%	40.9%
				El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación 18-20; 14-17 en rendimiento en Matemática.	59.0%	73.4%
				El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación 18-20; 14-17 en rendimiento en Ciencia, Tecnología y Ambiente.	64.7%	75.0%
El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación 18-20; 14-17 en rendimiento en Historia, Geografía y Economía.	64.7%	75.0%				

Una vez llenadas las matrices del aplicativo, se traslada a la versión final del PAT toda la información contenida a manera de narrativo ampliado. **Ni los formatos del aplicativo ni las matrices constituyen el PAT:** estos son medios importantes para procesar la información y extraer conclusiones que serán consideradas en el documento final y, por consiguiente, se consideran como anexos.

A continuación se presenta al cuadro que consolida los objetivos y metas en la versión documento.

Matriz de objetivos y metas

COMPROMISO		OBJETIVOS	METAS
1	Inicial		
	Primaria		
	Secundaria		

Para cada compromiso se formula por lo menos un objetivo. Con el fin de unificar su redacción, se sugiere una estructura mínima del objetivo, tal como se muestra a continuación.



1. Un verbo o acción (en modo infinitivo)
2. Un **¿qué?** o contenido
3. Un **¿cómo?** o estrategia
4. Un **¿para qué?** o finalidad

Ejem.

1. Formular (un verbo en infinitivo).
2. El objetivo general institucional del PAT: **¿qué?**
3. Tomando como referencia los objetivos planteados en la matriz del aplicativo: **¿cómo?**
4. Para garantizar logros de aprendizaje de los estudiantes: **¿para qué?**

PASO 3

Planteamos las actividades

La norma técnica sugiere la implementación de un conjunto de actividades organizadas metodológicamente en tres momentos:



- **Buen inicio del año escolar.** Actividades correspondientes a los primeros meses del año. Su finalidad es generar condiciones para el inicio de las clases.
- **La escuela que queremos.** Actividades que implican el despliegue y el encuentro de todos los esfuerzos orientados al logro de los aprendizajes.
- **Balance del año escolar y responsabilidad por los resultados.** Actividades que permiten al colectivo de la institución educativa tener una mirada de los resultados de todo el proceso educativo desplegado a lo largo del año escolar.

El análisis de cada compromiso se traduce en el planteamiento de ACTIVIDADES cuya implementación ataca las causas de las dificultades; por consiguiente, posibilitará el logro de los objetivos y la concreción de las metas, lo que se traduce en la consecución de aprendizajes por los estudiantes. Es también importante tener en cuenta las fortalezas para, así, garantizar la viabilidad de su implementación.

Es probable que se planteen numerosas actividades para cada compromiso. Ellas deben ser jerarquizadas y organizadas en función de los momentos de la norma técnica y la matriz de actividades del aplicativo, de manera que unas actividades puedan incluir a otras. Es preciso evitar que sean muy numerosas y repetitivas, o muy escuetas y generales.

Compromiso de gestión 6

Indicador: porcentaje de actividades planificadas en el PAT que fueron implementadas

Matriz de actividades del PAT 2016

Primer semestre - actividades que culminan antes del mes de julio o durante ese mes							
N.º	Actividad	Compromiso	Responsable directo*	Equipo responsable	Mes de inicio	Mes de fin	Fuente de verificación
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

Segundo semestre - actividades que culminan antes del mes de julio o durante ese mes							
N.º	Actividad	Compromiso	Responsable directo*	Equipo responsable	Mes de inicio	Mes de fin	Fuente de verificación
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

* Responsable directo: es la persona que responde, en última instancia, por el cumplimiento o incumplimiento de la actividad.

A partir de la matriz del aplicativo se consolidan las actividades teniendo en cuenta los momentos de la norma técnica. Se sugiere considerar el siguiente cuadro en el PAT, mientras la matriz de objetivos y metas se consigna en el anexo.

ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
			2016											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Buen inicio														
La escuela que queremos														
Balance del año escolar														

No olvides que las actividades sugeridas en la norma técnica deben estar contenidas en el PAT, y relacionadas con uno de los compromisos de gestión escolar.

d. Monitoreo del PAT

Es importante que la comunidad educativa pueda observar de forma evaluativa los avances en la implementación del PAT. Para ello se sugieren dos fechas de evaluación: agosto y diciembre.

Para facilitar la implementación del Plan Anual de Trabajo 2016 se pone a disposición del equipo directivo el aplicativo para el monitoreo del PAT.

Esta herramienta sirve para el registro y procesamiento de datos, según la naturaleza del compromiso, lo que permitirá monitorear los objetivos y las metas planteadas en el PAT, es decir, el nivel de cumplimiento de los indicadores de los compromisos de gestión escolar.

A.2 Proceso: gestión de relaciones interinstitucionales y comunitarias

En este proceso se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Objetivo	Mejorar la calidad del servicio educativo en la IE mediante el desarrollo de estrategias de articulación de las intervenciones, la promoción de alianzas con instituciones privadas y públicas, los niveles de gobierno y los actores de la comunidad que permitan la generación de sinergias para el cumplimiento de los objetivos de la IE.
Procesos del nivel I	<ul style="list-style-type: none"> – Articular planes y programas. – Promover alianzas interinstitucionales. – Desarrollar mecanismos de articulación con la comunidad.
Insumos / Entradas	<ul style="list-style-type: none"> – Plan Estratégico Multianual del Sector Educación (PESEM). – PEI. – PAT. – Plan de Desarrollo Local y Comunal y otros documentos de gestión local y regional. – Normativa respecto a convenios y acuerdos.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> – Registro de intervenciones de la IE (programas y proyectos). – Propuestas de convenios interinstitucionales remitidos a la UGEL. – Acuerdos con instituciones públicas y privadas. – Directorio – Mapeo de alianzas estratégicas.

* Articular planes y programas

Mejorar la calidad del servicio educativo en la IE es un gran reto; por ello, el Minedu ha implementado diferentes intervenciones que coadyuven a este fin. Asimismo, instituciones públicas y privadas aportan de distintas formas a este gran desafío priorizando su atención a niños, niñas y jóvenes más necesitados.

A manera de ejemplo, a continuación explicamos algunas intervenciones que viene ejecutando el Minedu.

- **Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (Midis) y Plan de Salud Escolar (Minsa)** Son servicios que reciben las escuelas públicas de los niveles inicial, primaria y secundaria de las poblaciones indígenas de la Amazonía peruana. Ambos responden a una política de cierre de brechas y mejora de la calidad de vida, es decir, son una oportunidad de mejora.

La implementación de este Programa y de este Plan requiere su organización desde los espacios donde se ofrecen, para que se brinde el servicio apropiadamente, así como las

coordinaciones con actores de estos servicios que pertenecen a otros sectores, con el fin de que las y los estudiantes cuenten con las condiciones básicas de educabilidad para alcanzar los aprendizajes esperados. Es importante señalar que estos servicios deben estar articulados a los documentos de gestión y a la programación curricular de las y los docentes.

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) fue creado mediante Decreto Supremo N.° 008-2012-MIDIS como programa social del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Midis), y el Plan de Salud Escolar (PSE) 2013-2016 fue aprobado por Decreto Supremo N.° 010-2013-SA.

Cabe resaltar que estos se enmarcan en la iniciativa Aprende Saludable, impulsada por el Minsa, el Midis y el Minedu, así como en la Política Nacional de Educación Ambiental – PNEA (DS N.° 017-2012-ED), mencionada en la sección sobre “Enfoque ambiental” (página 51).

- **Rutas Solidarias.** Esta es otra intervención del Minedu que se viene implementando desde 2012. Tiene como finalidad mejorar el acceso a la educación secundaria en el ámbito rural a partir de la entrega de bicicletas a sus estudiantes para, así, reducir los costos en tiempo y dinero que les demanda trasladarse a la escuela.

Desde su inicio, Rutas Solidarias ha completado la entrega y distribución de 123 040 bicicletas en veinticuatro regiones del país para igual número de estudiantes, quienes, además de la bicicleta, cuentan con un casco de seguridad, un chaleco reflectante y un juego de herramientas que permite realizar reparaciones sencillas. De esta manera, los estudiantes que debían caminar más de una hora para llegar a la escuela pueden trasladarse hoy en un tercio de ese tiempo, con lo cual se reducen sus incentivos para desertar del sistema educativo.

La Resolución Ministerial N.° 434-2013-ED aprueba la Directiva N.° 021-2013-MINEDU/VMGP-DIPECUD, Orientaciones para la Implementación de la Iniciativa Rutas Solidarias: Bicicletas Rurales para Llegar a la Escuela, que se encuentra en proceso de reestructuración.

*Promover alianzas interinstitucionales y mecanismos de articulación con la comunidad

Así como desde el nivel nacional se reciben servicios que favorecen oportunidades de mejora para las y los estudiantes, el equipo directivo debe gestionar alianzas para nuevos servicios que son brindados por otras instituciones de acuerdo con sus necesidades o proyecciones.

Para establecer estas alianzas es importante que la institución educativa cuente con un mapa de instituciones o actores que le permita identificar las mejores oportunidades de acuerdo con sus necesidades y proyecciones. Luego se debe analizar qué tipo de vinculación se puede generar con ellos, según lo que demanda la institución, de tal manera que se sumen al logro de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional y del Plan Anual de Trabajo.

A.3 Proceso: evaluación de la gestión escolar

En este proceso se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Objetivo	<p>Proponer mecanismos de mejora continua en la IE, basados en el manejo efectivo de la información, los conocimientos relevantes y los resultados de la evaluación sobre el desarrollo de sus procesos.</p>
Procesos del nivel I	<ul style="list-style-type: none"> – Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE. – Evaluar los procesos de la IE. – Adoptar medidas para la mejora continua. – Rendir cuentas.
Insumos / Entradas	<ul style="list-style-type: none"> – PEI. (Objetivos estratégicos). – PAT. (Metas anuales). – Reporte de evaluaciones periódicas. – Reporte de matrícula. – Datos ingresados y actualizados en el SIAGIE.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> – Informe del monitoreo del desarrollo de los procesos de la IE. – Banco de información y archivos. – Plataforma de comunicación virtual, paneles, avisos u otros. – Diagnóstico de la IE. – Informe de evaluación de logros alcanzados por la IE. – Propuesta de actividades y estrategias de mejora de los procesos de la IE. – Hoja de información a la comunidad educativa.

* Monitorear el desarrollo de los procesos de la IE y evaluar estos procesos

Se entiende por monitoreo el proceso organizado que hace posible verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento de metas y objetivos. Los resultados nos permiten identificar logros y dificultades presentados en la ejecución. Luego de un análisis y de la reflexión, esta información posibilita tomar decisiones coherentes y oportunas.

La evaluación es una apreciación sistemática de una actividad. Se concentra en los logros esperados y alcanzados, examinando los resultados, los procesos, el contexto, entre otros factores, para entender los logros o la ausencia de ellos. Una evaluación debe proporcionar información basada en evidencia creíble, fidedigna y útil. Los datos obtenidos a partir de la evaluación deben ser usados en la toma de decisiones.

El proceso de evaluación de la gestión escolar busca que la IE proponga mecanismos de mejora continua, basados en el manejo efectivo de la información que se obtiene tanto del monitoreo como de la evaluación. Con tal fin es necesario determinar los aspectos por ser monitoreados y evaluados. De acuerdo con el enfoque por procesos, es importante que los actores de la IE (directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres y madres de familia) reflexionen poniendo atención en:

- Resultados de aprendizaje que obtienen
- Funcionamiento
- Vinculación con el entorno

La elaboración de instrumentos válidos y confiables es importante en ambos procesos, como lo es también la sistematización de la información obtenida. Se recomienda fomentar la participación de todas y todos los que integran la institución educativa.

* Adoptar medidas para la mejora continua

La información recogida a través del monitoreo y evaluación del PEI y del PAT permite contar con datos objetivos a partir de los cuales los actores de la IE puedan tomar decisiones oportunas y pertinentes. Las medidas o alternativas que se establezcan y que por lo general se traducen en actividades deben ser priorizadas a partir de que:

- atiendan dificultades prioritarias
- sean factibles de ser desarrolladas o ejecutadas

* Rendir cuentas

El balance y la rendición de cuentas consisten en informar acerca del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, especialmente los referidos a los aprendizajes. Tienen como objetivo promover el acceso a la información y fortalecer la transparencia y el diálogo en la comunidad educativa a partir de los resultados de aprendizajes de las y los estudiantes.

Así, por un lado, se contribuirá a prevenir de manera oportuna posibles actos de corrupción y, por otro lado, se visibilizarán las acciones y procesos eficientes para reconocerlos públicamente y promocionarlos. De esta manera, las y los directores, estudiantes, docentes, padres y madres de familia y las autoridades desarrollarán sus actividades en un clima armonioso dentro y fuera de la comunidad educativa.

¿Por qué es importante el balance y la rendición de cuentas?

- Permite que los padres y las madres, y la comunidad en general, conozcan cuáles son los logros y resultados que va consiguiendo la gestión de la institución educativa.
- Favorece el diálogo entre los padres y madres y la comunidad en general con las autoridades educativas, y constituye un espacio de proximidad y fortalecimiento de la democracia.
- Posibilita que las autoridades, los padres y madres y la comunidad en general se preocupen por el manejo eficiente de los recursos y los relacionen con los buenos resultados o logro de objetivos (eficacia) obtenidos gracias al mejor uso de los recursos.
- Fortalece o promueve la recuperación de la confianza de los padres y madres y la comunidad en general en sus autoridades educativas, lo que, a su vez, hace que ellos y ellas asuman responsabilidades concretas.
- Refuerza el liderazgo de las autoridades educativas.
- Permite el fortalecimiento de una cultura democrática y participativa en toda la institución.

El balance y la rendición de cuentas se desarrollan en dos hitos importantes

a. Día del Logro en el marco de la clausura del año escolar

En el marco de la clausura del año escolar se desarrolla el segundo Día del Logro, acto público institucionalizado en todas las instituciones educativas del país. En esta ocasión, las y los estudiantes demuestran los aprendizajes logrados replicando el ejercicio del primer Día del Logro, compartiendo los aciertos y dificultades encontrados.

A continuación te invitamos a plantear tareas que pueden ser incorporadas en el Plan Anual de Trabajo – Aprendizajes respecto al desarrollo del segundo Día del Logro.

Puedes encontrar más información en el *Manual de gestión escolar*.

b. Tercera jornada de reflexión, balance y rendición de cuentas en relación con los compromisos e indicadores de gestión

La tercera jornada de reflexión es el espacio donde se hace el balance de la implementación de los compromisos e indicadores de gestión. Esta, que se puede desarrollar en el mes de diciembre, implica el ajuste o actualización del PAT. El equipo directivo organiza una jornada de análisis de los resultados de los aprendizajes de las y los estudiantes, dirigida a todas y todos los docentes, orientando la reflexión pedagógica e institucional y el establecimiento de metas hacia la mejora de los aprendizajes. También se planifican las acciones del buen inicio del año escolar siguiente.

En el mes de marzo del siguiente año, en la primera jornada de reflexión, se hace el ajuste y la actualización del PAT, y así se obtiene la versión final.



Puedes encontrar más información en el *Manual de gestión escolar*.



Acción en marcha

Aplicar conocimientos a nuevas situaciones de gestión escolar

1. Revisa el Proyecto Educativo Institucional de tu IE y contrasta sus componentes, etapas y metodología de elaboración con la propuesta de formulación de este instrumento de gestión por parte del Minedu. El siguiente cuadro te servirá de orientación.

Aspectos	PEI de mi IE	Propuesta de formulación del PEI - Minedu
Principales componentes		
Etapas y metodología de elaboración del diagnóstico		

2. Revisa el diagnóstico del Plan Anual de Trabajo de tu IE para, luego:

- Establecer metas y objetivos en relación con cada compromiso de gestión escolar
- Priorizar actividades frente a las dificultades identificadas en el diagnóstico

Para realizar este proceso, te sugerimos orientarte por el siguiente cuadro, que ha sido extraído del aplicativo para la formulación del Plan Anual de Trabajo,

Matriz de planificación

N°	INDICADOR	EXPECTATIVA DE AVANCE	OBJETIVO	METAS		Descripción	ACTIVIDADES PROPUESTAS	
				Alcance del indicador	Dato 2015			Meta 2016
COMPROMISO 1	1.1 Porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes ECE (ECELO)	La institución educativa demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes que logran el nivel satisfactorio en la ECE (ECELO) respecto al año anterior.	2do o 4to de primaria	En relación a la Comprensión Lectora en 2do grado; y Lengua 1 en 4to grado de II.EE. EIB.	46.0%	58.0%		
				En relación a Matemática en 2do grado; y Lengua 2 en 4to grado de II.EE. EIB.	39.0%	42.0%		
				En relación a Comprensión Lectora en 2do grado de secundaria.	40.0%	50.0%		
				En relación a Matemática en 2do grado de secundaria.	25.0%	30.0%		
	1.2 Porcentaje de estudiantes, de los demás grados, que alcanzan rendimiento satisfactorio.	La institución educativa demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio de aprendizajes en todos los grados, respecto al año anterior.	INICIAL	EIB	En relación al rendimiento en Lengua Materna (L1, en niños/as de 3 a 5 años).	56.25%	66.94%	
				En relación al rendimiento en Segunda Lengua (L2, Oralidad en niños/as de 5 años).	43.75%	50.00%		
				En relación al rendimiento en Comunicación.	66.7%	70.0%		
				En relación al rendimiento en Matemática.	66.7%	70.0%		
				En relación al rendimiento en Ciencia y Ambiente.	66.7%	70.0%		
	2	La institución educativa mantiene el porcentaje de estudiantes que concluyen el año escolar y permanecen en la IE.	PRIMARIA	EIB	En relación al rendimiento en Lengua Materna.	63.3%	70.0%	
				En relación al rendimiento en Segunda Lengua.	63.3%	70.0%		
				El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación AD y A, en rendimiento en Comunicación.	59.3%	75.6%		
El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación AD y A, en rendimiento en Matemática.				60.4%	70.0%			
El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación AD y A en rendimiento en Ciencia y Ambiente.				60.4%	70.0%			
El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación AD y A en rendimiento en Personal Social.				60.4%	70.0%			
3	Porcentaje de estudiantes que culminan el año escolar 2015 que se matriculan y concluyen el 2016	SECUNDARIA	El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación 18-20; 14-17 en rendimiento en Comunicación.	30.0%	40.9%			
			El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación 18-20; 14-17 en rendimiento en Matemática.	59.0%	73.4%			
			El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación 18-20; 14-17 en rendimiento en Ciencia, Tecnología y Ambiente.	64.7%	75.0%			
			El nivel satisfactorio incluye resultados de calificación 18-20; 14-17 en rendimiento en Historia, Geografía y Economía.	64.7%	75.0%			
4	3.1 Porcentaje de horas lectivas cumplidas por nivel.	Todos los niveles	Revisar datos del aplicativo de Monitoreo 2015	%	100.0%			
			3.2 Porcentaje de jornadas laborales efectivas de los docentes.		100.0%			
			5	5.1 La IE cuenta con el Comité de TOECE y Normas de Convivencia actualizadas en el Reglamento Interno a nivel de aula e IE.	Todos los niveles		100.0%	
							73.7%	100.0%
6	6.1 Porcentaje de actores educativos que participan en la elaboración del PEI	Todos los niveles		%				
				Revisar datos del aplicativo de Monitoreo 2015	100.0%			

Segunda parte:

Proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa

Competencias y capacidades

Competencias

Diseña y planifica alternativas de solución ante problemas priorizados, a partir del análisis de la realidad de su institución educativa, del contexto, de las políticas y la normatividad vigente, con el uso óptimo de los recursos a su alcance y responsabilizándose por los resultados de aprendizaje.

Capacidades

Gestiona el uso óptimo de los recursos con los que cuenta la institución educativa, asegurando el cumplimiento de metas y resultados.

Indicadores

A

Implementa en su IE acciones para el uso óptimo del tiempo, la infraestructura, el equipamiento y los materiales educativos.

B

Implementa en su IE acciones para el manejo de los recursos administrativos y financieros.

C

Implementa en su IE acciones para la aplicación del enfoque ambiental, incluyendo actividades de mitigación y adaptación al cambio climático, ecoeficiencia, salud y gestión de riesgos de desastres.

D

Incorpora en su Plan Anual de Trabajo las líneas de salud y alimentación escolar para su óptima gestión.




Sensibilización

Asumir el reto de mirar la gestión escolar

Te invitamos a leer la experiencia innovadora realizada por la institución educativa José Quiñonez Gonzales, de la provincia de Chiclayo, que puedes encontrar en:

<https://www.consumidor.gob.pe/documents/51084/176109/Compendio+de+experiencias+educativas+reconocidas+en+los+Encuentros+y+Concursos+Regionales+de+innovaci%C3%B3n+y+buenas+pr%C3%A1cticas/Oe14530c-ce17-4ea9-ba48-2b71b15a1269>



Región Lambayeque

Nombre de la experiencia:

"SIGAE con enfoque ambiental, socio-intercultural y liderazgo transformacional para la mejora de los aprendizajes y gestión para el desarrollo sostenible".

Dirección Regional de Educación de Lambayeque

Unidad de Gestión Educativa Local de Chiclayo

Institución Educativa
José Quiñonez Gonzales

Provincia
Chiclayo

Responsables

Prof. Luci Imelda Tineo Carrasco, Directora

Prof. Elodia Romero Bautista

Jorge Pillaca Huashuayo

Esta experiencia trata del Sistema de Gestión Ambiental Escolar con enfoque ambiental, socio-intercultural y liderazgo transformacional para la mejora de los aprendizajes, y de la gestión para el desarrollo sostenible. El proyecto nace de un diagnóstico institucional que ha permitido identificar las siguientes deficiencias en la comunidad educativa: bajo nivel de cultura ambiental y organizacional, clima institucional resquebrajado e instrumentos de gestión pedagógica e institucional descontextualizados (Fondo Nacional de la Educación Peruana, Derrama Magisterial y Ministerio de Educación del Perú, 2015).

51



Capacidad de respuesta

Examinar el reto de la gestión escolar desde las experiencias y saberes previos

Considerando la situación recién descrita, responde las siguientes preguntas y sustenta tus respuestas:

- ¿De qué manera la gestión de la infraestructura y de los servicios básicos ha permitido el desarrollo del proyecto?
- ¿Cómo se gestionaron los recursos económicos para el desarrollo del proyecto?
- ¿Crees que es importante realizar este proyecto en tu IE? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de gestión relacionada con la infraestructura y los servicios básicos tendrías que poner en práctica para desarrollar este proyecto en tu IE?
- Considerando la realidad de tu IE, ¿cómo gestionarías los recursos económicos para el desarrollo del proyecto?



Reflexión colectiva

Compartir y analizar el reto de la gestión escolar

A continuación te invitamos a compartir con tus colegas las diferentes respuestas y a analizarlas en equipo. Considera en esta reflexión el enfoque del liderazgo pedagógico, las prácticas de liderazgo de Vivianne Robinson, el *Marco de buen desempeño directivo* y los compromisos de gestión escolar.

Como podrás ver, el desarrollo de un proyecto innovador en la institución educativa implica la movilización de servicios, materiales, recursos, entre otros elementos; para ello, el liderazgo del directivo es clave, como lo es también el compromiso asumido por toda la comunidad educativa. La innovación es la herramienta de las personas visionarias, el medio por el cual se asume el cambio como una oportunidad para una educación diferente.

Como líder de una IE se te presentan retos de toda índole; uno de ellos es cómo **dar soporte al funcionamiento de la institución educativa**, es decir, cómo administrar los recursos humanos, conservar la infraestructura y los servicios básicos, administrar los bienes, los recursos y los materiales educativos, y cómo manejar los recursos económicos. Todo ello exige asumir el mejor criterio y plantear propuestas de acciones que permitan su desarrollo de una manera organizada, práctica y eficiente.



Conceptualización

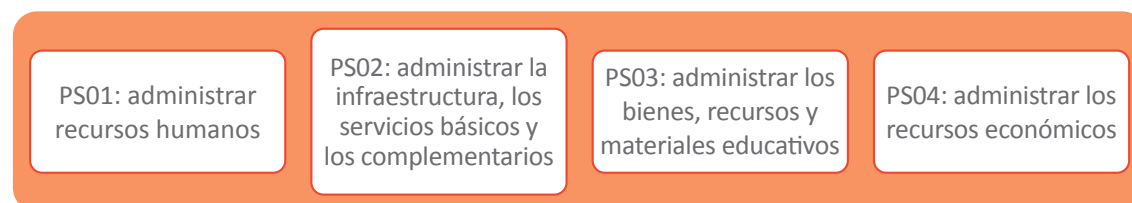
Confrontar nuestra reflexión colectiva con referentes conceptuales y teóricos

En la primera parte del material se desarrolló el proceso de dirección y liderazgo; en este apartado se presentará el proceso de soporte al funcionamiento de la IE.

2. Proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa

Está constituido por las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la institución educativa, sustentadas en los procesos de dirección y liderazgo y de desarrollo pedagógico y convivencia escolar. Se ocupa de la administración de recursos, bienes y servicios de manera oportuna y eficiente, para optimizar su uso y, así, garantizar la mejora de la calidad del servicio educativo.

Consta de cuatro procesos:



De acuerdo con el Plan de Estudios del Diplomado y Segunda Especialidad, aquí se desarrollarán solo los tres últimos.

2.1 PS02: administrar la infraestructura, los servicios básicos y los complementarios

En este proceso se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Objetivo	<p>Brindar espacios saludables y sostenibles, adecuados y en buen estado, que contribuyan a lograr aprendizajes y al bienestar de la comunidad educativa mediante el mantenimiento y la limpieza permanente, la implementación de servicios complementarios y el manejo de escenarios de riesgos (medidas de seguridad y protección).</p>
Procesos del nivel I	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar el mantenimiento y limpieza permanentes. – Implementar servicios complementarios. – Adoptar medidas de ecoeficiencia, seguridad y gestión de riesgos.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> – Proyecto Educativo Institucional. – Plan Anual de Trabajo. – Reglamento interno. – Normas específicas de aplicación del enfoque ambiental en la Educación Básica. – Normas de presupuesto y mantenimiento preventivo, orientaciones para la limpieza y el cuidado de la infraestructura. – Protocolos de mantenimiento y seguridad.
Productos	<ul style="list-style-type: none"> – Reporte al Sistema de Declaración de Gastos de mantenimiento de locales escolares (Wasichay) remitido a la UGEL. – Informe de mantenimiento y uso de la infraestructura. – Rol de actividades de limpieza. – Plan de Trabajo de la Comisión de Educación en Ecoeficiencia (que considera el Plan de Manejo de Residuos Sólidos) y Gestión del Riesgo de Desastres (incluyendo el Plan de Contingencia). Ambos forman parte del comité ambiental.

*** Realizar el mantenimiento y la limpieza permanente de la infraestructura**

Busca garantizar que la IE se encuentre en condiciones saludables y en buen estado, mediante el cumplimiento del protocolo de uso, la limpieza permanente y organizada (establecimiento de horarios y distribución de espacios) y la reparación de daños y averías.

Realizar el mantenimiento de la infraestructura y los servicios básicos implica tomar en cuenta aspectos importantes. Como directivo, es preciso que entiendas que para llevar a cabo este proceso existen insumos de los cuales partir y productos que deben ser alcanzados.

El Minedu, a través del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED), transfiere recursos económicos a los responsables de los locales escolares seleccionados para que realicen trabajos de mantenimiento, con el fin de identificar, prevenir y corregir daños y deterioros en la infraestructura física del local escolar, así como en el mobiliario.

La RM N.° 053-2016-MINEDU aprueba la norma técnica denominada Disposiciones para la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares para el año 2016. En ella se especifican las acciones que corresponden a la institución educativa en lo que respecta al mantenimiento de los locales escolares.

Según la norma, las acciones que competen al responsable de mantenimiento son:



La norma cuenta con un Instructivo técnico de mantenimiento de locales escolares del año 2016 (http://www.ugel05.gob.pe/documentos/3_03marz_instructivo_t%C3%A9cnico_del_programa_de_mantenimiento_2016.pdf), en el que se detallan acciones más específicas respecto al mantenimiento de la infraestructura. A continuación te presentamos los pasos que debes seguir para realizar esta tarea eficientemente:

Primero. El director de la IE debe solicitar a la DRE, a la UGEL de su jurisdicción o al especialista PRONIED de su región, la información del presupuesto de mantenimiento asignado a su colegio.

Segundo. Para que las actividades de mantenimiento se ejecuten en orden y con total transparencia, se debe conformar:

- a. Un Comité de Mantenimiento, encargado de verificar el estado de la infraestructura y el mobiliario del colegio, y de ejecutar las acciones de mantenimiento.
- b. Un Comité Veedor, que tiene a su cargo la fiscalización del buen uso de los recursos económicos.

Tercero. El director, junto al Comité de Mantenimiento, identifica el estado de la infraestructura y del mobiliario del local escolar y organiza los trabajos de mantenimiento priorizándolos según su urgencia.

Priorización de espacios educativos en los que se debe intervenir

Orden de prioridad	Tipo de espacios educativos	Comprende
1	Aulas	Aulas
	Servicios higiénicos	Letrinas, biodigestores, núcleo basón, inodoros, tanque elevado, cisterna e instalaciones sanitarias
2	Cocinas y comedores	Cocina, comedor, almacén de alimentos
3	Servicios auxiliares	Biblioteca, sala de cómputo o aula de innovación y laboratorios
4	Espacios exteriores	Losas deportivas, veredas y sardineles, rampas, cercos perimétricos
5	Espacios administrativos	Dirección, sala de profesores, oficinas administrativas y auditorio

Asimismo, se deben priorizar las acciones de mantenimiento que se detallan en el instrumento técnico, que será aprobado mediante Resolución Directoral del PRONIED, de acuerdo con el siguiente cuadro.

Priorización de las acciones de mantenimiento

Orden de prioridad	Acciones de mantenimiento	Aulas	Servicios higiénicos	Cocinas y comedores	Servicios auxiliares	Espacios exteriores	Espacios administrativos
1	Reparación de techos	X	X	X	X	X	X
2	Reparación de pisos	X	X	X	X	X	X
3	Reparación de instalaciones sanitarias		X	X	X		
4	Reparación de muros	X	X	X	X	X	X
5	Reparación de puertas	X	X	X	X	X	X
6	Reparación de ventanas	X	X	X	X		X
7	Reparación de instalaciones eléctricas	X	X	X	X	X	X
8	Reparación de mobiliario escolar	X			X		
9	Reposición de mobiliario escolar	X			X		
10	Mantenimiento de áreas verdes					X	
11	Pintura	X	X	X	X	X	X

Cuarto. El responsable de mantenimiento debe elaborar un presupuesto preliminar, registrar la ficha técnica de mantenimiento en el sistema Wasichay para ser verificada por la DRE o la UGEL de su zona, y autorizar el inicio de los trabajos.

Quinto. El responsable de mantenimiento debe retirar el monto asignado del Banco de la Nación. Se recomienda no hacerlo antes de la fecha de verificación de la ficha técnica en el sistema Wasichay.

Sexto. Se deben ejecutar los trabajos de mantenimiento de acuerdo con la ficha técnica registrada en el Wasichay.

Séptimo. El responsable de mantenimiento debe elaborar la ficha de declaración de gastos en el sistema Wasichay y presentarla en físico a la DRE o la UGEL de su jurisdicción para su aprobación.

¿Cómo se conforman el Comité de Mantenimiento y el Comité Veedor, y cuáles son sus funciones?

La conformación de los comités y sus funciones están señaladas en la norma técnica aprobada por Resolución Ministerial N.º 593-2014-MINEDU, en los numerales 6.1.1, índices a.7 y a.8.

a. El **Comité de Mantenimiento** estará conformado por cuatro personas:

Instituciones educativas: componen el Comité el responsable del local escolar y tres padres o madres de familia (dos titulares y un suplente).

La conformación del Comité debe ser validada por Acta y/o Resolución Directoral de la institución educativa a la que pertenece el responsable de mantenimiento.

b. El **Comité Veedor** estará compuesto por tres personas:

- Una autoridad de la jurisdicción donde se ubica el local escolar, designada por la DRE o la UGEL, según corresponda.
- Un padre o madre de familia, elegido en la última asamblea general de padres de familia del año escolar. Para el caso de los institutos superiores y centros de educación técnico productiva, se elegirá, en asamblea estudiantil, a un (1) alumno mayor de dieciocho años matriculado en el periodo en el cual se ejecute el mantenimiento.
- Un docente de la institución educativa, elegido en la última asamblea de docentes del año escolar. En el caso de instituciones educativas unidocentes, se elegirá, en asamblea general, a un (1) padre o madre de familia.

Recuerda que:

No está permitido el uso del dinero asignado a mantenimiento en actividades de construcción en algunas de las partidas que tengan menos de un año de construcción. Asimismo, no se debe invertir en la habilitación de instalaciones sanitarias o eléctricas nuevas en locales escolares en los que no existan ya instalaciones de abastecimiento de agua, desagüe o energía eléctrica. Si se realizara una construcción parcial en la IE, el mantenimiento se llevará a cabo en los ambientes o pabellones no intervenidos en el proyecto. En los locales prestados, solo se ejecutarán actividades de reparación o reposición de mobiliario. Si el responsable del local escolar no realiza ninguna tarea de mantenimiento, deberá comunicarlo por escrito a la UGEL a la cual pertenece y no retirar ningún monto de la cuenta bancaria asignada para ese fin.

Te invitamos a plantear acciones específicas de acuerdo con la experiencia de tu IE para cada uno de los pasos que debes seguir en relación con el mantenimiento del local escolar señalado en el instructivo y, luego, a establecer la relación con el proceso del nivel 1.

N.º	Proceso nivel 1	Pasos que debes seguir para el mantenimiento del local escolar	Acciones que se desarrollan en tu IE	Responsable en la IE
	Realizar el mantenimiento			

A partir de esta reflexión, señala actividades que desarrollas para mantener una limpieza permanente en tu IE.

*** Implementar servicios complementarios**

Busca garantizar que las y los estudiantes y la comunidad educativa reciban oportunamente los servicios complementarios entregados desde el sector y otras entidades públicas y privadas, mediante la organización de la IE para el cumplimiento del protocolo de entrega de cada servicio.

En la primera parte de este material se mencionaron, a manera de ejemplo, algunos servicios que viene implementando el Minedu. Ahora especificamos la forma como operan.

• **Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)**

a. **¿Cuáles son las funciones del PNAEQW?**

- Brindar un servicio alimentario diversificado de calidad a través de distintos actores, implementando modelos de gestión adecuados al entorno y características de los usuarios.
- Favorecer el incremento de capacidades para la manipulación de alimentos y el conocimiento y revalorización del patrimonio alimentario regional y local, constituido por prácticas, hábitos de consumo y productos de las zonas de intervención.
- Promover la intervención articulada para el cumplimiento de los objetivos del Programa.
- Impulsar la participación y cooperación en la implementación de las modalidades de gestión y atención de los servicios del Programa.

b. **¿Cuáles son los componentes del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma?**

Componente alimentario

Provee los recursos para el servicio alimentario de calidad, tomando en cuenta los hábitos de consumo locales y los contenidos nutricionales adecuados a los grupos de edad de la población objetivo del Programa y a las zonas donde residen.

El PNAE Qali Warma contempla una atención diferenciada según los quintiles de pobreza, por lo que se atiende con dos raciones al día (desayuno y almuerzo) a los quintiles 1 y 2 en la modalidad productos, y con una ración (desayuno) a los quintiles 3, 4 y 5 en la modalidad productos o raciones.

Componente educativo

Busca promover mejores hábitos de alimentación entre los niños y las niñas usuarias del PNAE Qali Warma, así como entre diversos actores involucrados con la implementación del servicio de alimentación escolar.

Para ello, propicia el fortalecimiento de capacidades de los equipos técnicos de las Unidades Territoriales, los Comités de Alimentación Escolar (CAE), los Comités de Compra (CC) y otros actores, mediante la capacitación, la asistencia técnica y el soporte educativo. Con tal propósito, se recurre a herramientas educativas complementarias diseñadas en planes de fortalecimiento de capacidades que sirven para lograr el desempeño eficiente de las funciones de gestión y vigilancia del servicio. Asimismo, el componente educativo aplica estrategias estandarizadas para la promoción de aprendizajes y prácticas saludables de alimentación e higiene entre los usuarios del servicio alimentario.

c. Comités de Alimentación Escolar (CAE)

c.1 ¿Qué es un Comité de Alimentación Escolar?

Los CAE son espacios de participación representativa de los docentes, padres y madres de familia y comunidad educativa en general, quienes son reconocidos por el PNAE Qali Warma para ejecutar y vigilar la prestación del servicio alimentario. Es importante que este Comité esté articulado con el Comité Ambiental para evitar duplicidad, con la participación activa de las familias.

c.2 ¿Quiénes conforman el Comité de Alimentación Escolar?

El CAE se constituye en cada institución educativa pública por cada nivel educativo que recibe el servicio alimentario de Qali Warma (inicial, primaria y secundaria). Está conformado, como mínimo, por tres integrantes (el director y dos padres o madres de familia de la institución pública) y, como máximo, por cinco integrantes:

- El director —o quien haga sus veces— de la institución educativa pública; es quien preside el Comité y puede delegar sus funciones en un docente y/o administrativo de su IE.
- Un (1) representante de docentes de nivel inicial y/o primario y/o secundario de la institución educativa, según corresponda.
- Tres (3) representantes de los padres o madres de familia de la institución educativa.

En aquellos casos en los que la IE pública cuente con un Consejo Educativo Institucional (Conei) constituido, los miembros del CAE deben ser representantes que ya participen en la mencionada instancia; si no fuera este el caso, los representantes deberán ser elegidos por la Asociación de Padres de Familia (Apafa) o los Comités de Aula.

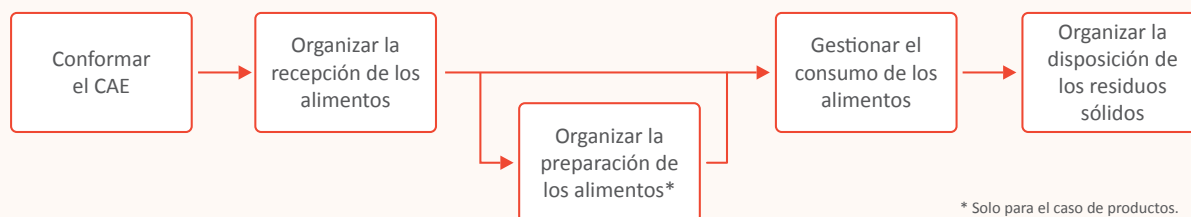
c.3 ¿Cuáles son las funciones del Comité de Alimentación Escolar?

- Organizar, en coordinación con los padres de familia de la institución educativa, los turnos y roles para asegurar la recepción adecuada de los alimentos.
- Verificar la cantidad y calidad de los alimentos.
- Suscribir las guías de conformidad de los alimentos.
- Reportar inmediatamente a Qali Warma los casos de irregularidades respecto de la cantidad y/o calidad de los alimentos.

- Gestionar la recepción, acopio y almacenamiento de los productos o raciones entregadas por los proveedores seleccionados.
- Promover que los padres y madres de familia envíen a los niños y las niñas con antelación para el consumo de la ración.
- Cuando corresponda, organizar la preparación de los menús escolares de acuerdo con los lineamientos establecidos por Qali Warma.
- Promover prácticas de higiene para una alimentación segura y la adecuada eliminación de los desperdicios.
- Impulsar la participación de los padres y madres de familia en las capacitaciones, cursos y talleres que organice Qali Warma.

d. ¿Cuál es el rol del director(a) de la IE?

El director(a) de la IE tiene la responsabilidad de conformar el CAE y supervisar su funcionamiento, de manera que los estudiantes reciban un servicio alimentario de calidad y oportuno. Para ello, debe organizar, en conjunto con el CAE, las siguientes actividades que deben ser incluidas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) de la institución educativa:



Conformar el CAE

El director o directora de la institución educativa pública seguirá los siguientes pasos para conformar el CAE:

- Verificar que su institución educativa esté priorizada para ser atendida por el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, accediendo al portal electrónico www.qw.gob.pe o cursando una comunicación a la Unidad Territorial correspondiente del PNAE Qali Warma.
- Convocar a una reunión de padres y madres de familia para sensibilizarlos e informarles sobre la importancia de la conformación del CAE.

- Elegir o designar a dos representantes que suscriban el acta de conformación del CAE.
- Suscribir el acta de conformación, la ficha de datos de los integrantes y la carta de compromiso de acuerdo con los lineamientos de Qali Warma.
- Informar al jefe de la Unidad Territorial de Qali Warma de la conformación del CAE, y remitir el acta de conformación, la ficha de datos de los integrantes y la carta de compromiso a la Unidad Territorial correspondiente.
- Incluir la información de los integrantes del CAE en el PAT, según el formato correspondiente.
- En caso corresponda, convocar una reunión para actualizar a los integrantes del CAE parcial o totalmente, siguiendo las mismas instrucciones que las necesarias para conformar inicialmente el CAE.

Organizar la recepción de los alimentos

El director o directora de la institución educativa pública, en coordinación con el CAE, seguirá los siguientes pasos para organizar la recepción de los alimentos:

- Recabar la información de contacto del monitor del PNAEQW e incluir esta información en el PAT, según el formato correspondiente.
- Recabar la información de contacto del proveedor del servicio alimentario a través del monitor del PNAEQW e incluir esta información en el PAT, según el formato correspondiente.
- Coordinar con el proveedor la cantidad y el horario de entrega de las raciones o la cantidad, horario y frecuencia de entrega de los productos, según corresponda.
- Organizar con los profesores y/o los padres y madres de familia los turnos de recepción, verificación, acopio y almacenamiento de los alimentos recibidos.
- Coordinar con los miembros del CAE los turnos en los que cada uno se hará responsable de firmar el acta de recepción-entrega de los alimentos.
- Verificar la cantidad y calidad de los alimentos y, si fuera el caso, reportar ante la Unidad Territorial de Qali Warma cualquier incidencia con relación a la entrega o prestación del servicio alimentario.

Organizar la preparación de los alimentos

Si la institución educativa recibe productos, su director o directora, en coordinación con el CAE, seguirá los siguientes pasos para organizar la preparación de los alimentos:

- Determinar el lugar de la institución educativa donde se van a preparar los alimentos para garantizar que cuenten con las mejores condiciones de higiene y seguridad posibles.
- Asegurar el equipamiento y los insumos necesarios para preparar los alimentos.
- Organizar los turnos o la contratación de la persona o personas responsable(s) de la preparación de los alimentos en la institución educativa.
- En caso sea necesario, gestionar el financiamiento del pago al responsable de la preparación de los alimentos en la institución educativa.
- Supervisar que la preparación de los alimentos cumpla con las buenas prácticas de manipulación de alimentos que promueve el PNAEQW.
- Determinar el menú semanal de los alimentos que se prepararán en la institución educativa.
- Comunicar a los padres y madres de familia el menú semanal de forma oportuna.

Gestionar el consumo de los alimentos

El director o directora de la institución educativa pública, en coordinación con las y los docentes, seguirá los siguientes pasos para gestionar el consumo de los alimentos:

- Determinar los horarios de inicio y fin para el consumo de alimentos.
- Promover que los padres y madres de familia envíen a los niños y las niñas con antelación para el consumo de los alimentos.
- Asegurar la disponibilidad del menaje, en caso sea necesario, para el consumo de los alimentos por parte de las y los estudiantes.
- Propiciar el lavado de manos previo al consumo de los alimentos por parte de las y los estudiantes.
- Organizar con la familia la entrega ordenada de los alimentos a las y los estudiantes.

- Vigilar el consumo de los alimentos por parte de las y los estudiantes.
- Organizar la recogida ordenada de los desperdicios y la limpieza de los lugares donde se han consumido los alimentos.
- Incentivar el cepillado de dientes posterior al consumo de los alimentos por parte de las y los estudiantes.

Organizar la disposición de los residuos sólidos

El director o directora de la institución educativa pública, en coordinación con la Comisión de Ecoeficiencia del Comité Ambiental y con los docentes, seguirá los siguientes pasos para organizar la disposición de los residuos sólidos:

- Gestionar el acopio de los residuos sólidos producto de la preparación y consumo de los alimentos en la institución educativa.
- Promover la segregación y reciclaje de los residuos sólidos producto de la preparación y consumo de los alimentos en la institución educativa.
- Coordinar y organizar el recojo oportuno de los residuos sólidos producidos en la institución educativa, a cargo del gobierno municipal o la autoridad competente.

• Plan de Salud Escolar (PSE)

a. ¿Cuál es la función del PSE?

- Brindar un servicio de prevención en salud y de promoción de hábitos, de comportamientos saludables, con el fin de contribuir a la formación y ejercicio de una cultura de la salud.

b. ¿Cuáles son los componentes del Plan de Salud Escolar?

+ Evaluación Integral de Salud

Son las intervenciones que se desarrollan en las instituciones educativas que permiten detectar tempranamente los riesgos para la salud y brindar la atención oportuna de los daños que sufre la población escolar relacionados con el proceso de aprendizaje. Se trata de:

- Evaluación nutricional: control de peso y talla para detectar desnutrición, sobrepeso u obesidad.

- Dosaje de hemoglobina: diagnóstico de anemia. Se brinda tratamiento.
- Tamizaje de calendario de inmunizaciones: se aplican refuerzos y vacuna según esquema vigente y la vacuna VPH para niñas que cursen quinto grado de primaria.
- Tamizaje de agudeza visual: diagnóstico de errores refractivos. Entrega de lentes correctores.
- Examen odontoestomatológico: la evaluación consta de prestación preventiva y restaurativa en las instituciones educativas.
- Tamizaje de salud mental: permite conocer el perfil socioemocional del escolar.

+ Comportamientos saludables

Son las intervenciones que promueven prácticas y conductas para el cuidado y el autocuidado de la salud, articuladas con la gestión pedagógica, que contribuyen a los aprendizajes fundamentales y que se desarrollan considerando la necesidad sanitaria regional y la adecuación cultural.

Estas intervenciones se realizan con la comunidad educativa coordinadamente con los especialistas regionales y locales de educación para la planificación, organización y desarrollo de estrategias para promover los comportamientos saludables.

En las instituciones educativas se fortalecerán los comportamientos saludables en:

- Lavado de manos
- Alimentación saludable
- Convivencia saludable
- Actividad física para la salud
- Salud ocular
- Salud bucal
- Promoción de la salud respiratoria

Estas actividades deben articularse a la Comisión de Educación en Salud, del Comité Ambiental.

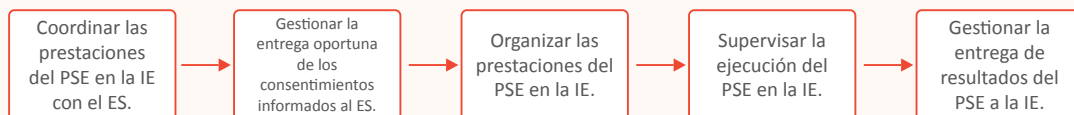
+ Entornos saludables

Son las intervenciones de incidencia sobre los decisores, especialmente con las comunidades y gobiernos locales, para la promoción de entornos saludables dentro y alrededor de las instituciones educativas. Implican el desarrollo de acciones de gestión para habilitar e implementar los espacios físicos de la escuela y sus alrededores para que estos sean saludables y seguros.

En las instituciones educativas se fortalecerán los quioscos saludables y sostenibles, que son espacios adecuados para el consumo de alimentos saludables y para la adopción de ámbitos alimentarios adecuados, de acuerdo con la normativa y orientaciones vigentes.

c. ¿Cuál es el rol del director(a) de la IE?

El director o directora de la IE tiene la responsabilidad de coordinar con el responsable del PSE del Establecimiento de Salud (ES) las prestaciones del Programa en la institución educativa, de forma que las y los estudiantes reciban una servicio de salud de calidad y oportuno. Para ello, debe organizar las siguientes actividades que tienen que ser incluidas en el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa:



Coordinar las prestaciones del PSE en la institución educativa con los EESS

- Actualizar la información de las y los estudiantes de la institución educativa en el SIAGIE. Adicionalmente, es preciso contar con una lista impresa de las y los estudiantes de la institución educativa en las fechas programadas con el Establecimiento de Salud, que incluya, como mínimo, el DNI y el código del estudiante, datos necesarios para la implementación del Plan de Salud Escolar 2016.
- Realizar una reunión de coordinación sobre la implementación del Plan de Salud Escolar con el responsable del PSE del Establecimiento de Salud de su localidad y suscribir los acuerdos en el acta respectiva. En caso se requiera, se podrán acordar otras reuniones con el responsable del PSE del Establecimiento de Salud de su localidad. Es importante que el personal de salud pueda brindar mayor información a las familias.
- Incorporar las acciones del Plan de Salud Escolar en el Plan Anual de Trabajo de la institución educativa de forma calendarizada, garantizando el aprovechamiento pedagógico de la visita del personal de salud.

Gestionar la entrega oportuna de los consentimientos firmados al ES

- Solicitar copia del carné de atención integral, también conocido como 1) cartillas de vacunación, 2) carné de crecimiento y desarrollo o 3) cartilla de control de niño sano, a las familias de las y los estudiantes del nivel inicial y primario para la verificación de vacunas.
- Recibir los consentimientos informados del Establecimiento de Salud y entregarlos a los padres y madres de familia a través de los docentes.

- Entregar los consentimientos informados firmados al personal de salud responsable. Solo se realizarán las pruebas y exámenes correspondientes a las niñas, niños y adolescentes cuya madre, padre o apoderado haya firmado la autorización a través del consentimiento informado. Este documento no puede ser firmado por docentes o directores.

Organizar las prestaciones del PSE en la IE

- A partir de las recomendaciones del personal de salud del Establecimiento de Salud de su localidad, determinar, con el apoyo de los docentes y las familias, los espacios donde se llevará a cabo la Evaluación Integral de Salud, velando por que esta se realice en las mejores condiciones posibles.
- Convocar a los padres y madres de familia y docentes a las charlas y capacitaciones del personal de salud en el marco del Plan de Salud Escolar, y promover su participación en las diferentes actividades comprendidas en este Plan. Las actividades planteadas en él deben ser insertadas en el Plan Anual de Trabajo.

Supervisar la ejecución del PSE en la IE

- Promover entre los docentes el aprovechamiento pedagógico de las acciones del Plan de Salud Escolar 2016, a través de sesiones de aprendizaje en las diferentes áreas curriculares.
- Garantizar el dictado de clases durante la realización de la Evaluación Integral de Salud y otras actividades del Plan de Salud Escolar.

Gestionar la entrega de resultados del PSE a la IE

- Canalizar la entrega de los informes de resultados de la Evaluación Integral de Salud a los padres y madres de familia, a través de los docentes, de forma confidencial.
- Incorporar los resultados del Plan de Salud Escolar en el diagnóstico y actividades del Plan Anual de Trabajo de la institución educativa.

• Rutas Solidarias

a. ¿Cuál es el ámbito de intervención de la Iniciativa Rutas Solidarias?



Rutas Solidarias trabaja desde 2012 en zonas con altos niveles de ruralidad y pobreza. Los ajustes realizados a la focalización con miras a la entrega de las 50 000 bicicletas del año 2016 permitieron concentrar la intervención en distritos con alto riesgo de deserción, definidos operacionalmente como aquellos que cumplen con los criterios siguientes:

- Distritos con más del 50% de los hogares ubicados en centros poblados de menos de 400 viviendas.
- Distritos con más del 50% de los hogares en el primer quintil de pobreza del país.
- Distritos en los que más del 50% de las jefas de familia o esposas del jefe de familia no han completado el nivel primario de educación.

b. ¿Cómo se seleccionan las IIEE beneficiarias?

En los distritos considerados en el ámbito de intervención, se seleccionaron instituciones educativas del nivel secundario ubicadas en los dos primeros quintiles de deserción escolar (aquellas con una tasa de deserción mayor que 8,74%). Se han priorizado IIEE de secundaria debido a que en este nivel la deserción escolar es significativamente más alta que en la primaria.

c. ¿Cómo se asignan las bicicletas a las y los estudiantes usuarios?

Las bicicletas deben ser asignadas por el director de la IE, en conjunto con los padres y madres de familia, a aquellos estudiantes que recorren grandes distancias a pie para ir a la escuela (típicamente, más de una hora de viaje). La asignación debe considerar también la situación de pobreza de las y los estudiantes, y su responsabilidad en el cuidado de los bienes. Los padres, madres, apoderados o tutores de las y los estudiantes seleccionados deben firmar un acta de consentimiento del uso y cuidado de las bicicletas.

d. ¿Cuáles son las condiciones de uso de las bicicletas?

Las bicicletas son propiedad de la institución educativa y son asignadas en calidad de préstamo a las y los estudiantes seleccionados por un periodo de un año escolar, que puede ser renovado si el estudiante demuestra cuidado y responsabilidad en el uso de la bicicleta.

La o el estudiante y su padre, madre, apoderado o tutor asumen los siguientes compromisos:

- Las bicicletas son para uso exclusivo del estudiante asignado y solo deben ser usadas para su desplazamiento de ida y vuelta a la escuela.
- Los estudiantes deben usar siempre el casco de seguridad y el chaleco con cintas reflectantes.
- Solo está permitido el traslado de una persona por cada bicicleta.
- En los periodos de vacaciones, las bicicletas deben ser guardadas en un lugar seguro de la institución educativa, de manera que puedan ser preservadas adecuadamente para su uso al retomar las clases.
- Es necesario preservar la bicicleta en condiciones adecuadas, realizar el mantenimiento preventivo y devolverla a la IE en los periodos de vacaciones y al concluir los estudios en ella.

- Se deben comunicar a la dirección de la IE los desperfectos que pueda haber sufrido la bicicleta.

e. ¿Cuáles son las responsabilidades del director(a) de la IE?

El director(a) de cada IE beneficiaria está encargado de:

- Brindar a la UGEL la información y documentación de respaldo sobre la distribución de bienes y su asignación a las y los estudiantes, con el objetivo de determinar la ubicación de cada bicicleta, y elaborar un padrón de usuarios.
- Definir, en conjunto con los padres y madres de familia, las y los estudiantes que utilizarán una bicicleta de Rutas Solidarias cada año escolar, así como las medidas que se tomarán en caso de pérdidas o daños de las bicicletas.
- Vigilar el uso adecuado de las bicicletas: empleo de casco y chaleco, respeto de las normas de tránsito.
- Vigilar el mantenimiento y cuidado adecuado de las bicicletas: disponer de un lugar techado y seguro para guardar las bicicletas en horario de clases, vigilar que las bicicletas sean limpiadas periódicamente y secadas luego de su uso bajo la lluvia, verificar que las bicicletas están en condiciones adecuadas para el uso de las y los estudiantes.
- Coordinar la ejecución de las tareas de mantenimiento que la iniciativa determine.

f. ¿Cómo se realiza el mantenimiento de las bicicletas?

La responsabilidad del mantenimiento es compartida entre las y los estudiantes usuarios, sus padres, madres, apoderados o tutores, el director de la institución educativa y las UGEL. En una primera instancia, el o la estudiante puede recurrir al juego de herramientas que se provee con cada bicicleta para realizar el mantenimiento y las reparaciones más sencillas (por ejemplo, inflado y parchado de llantas o ajuste de piezas).

Los casos de mayor complejidad son responsabilidad de la UGEL, que, en coordinación con el Minedu, debe definir las estrategias correspondientes según su ámbito de intervención.

g. ¿Cómo se monitorean los resultados de la iniciativa?

Rutas Solidarias cuenta con un equipo de monitores que supervisa la correcta ejecución de la iniciativa en sus distintos procesos: distribución de bienes, asignación a estudiantes, uso de la bicicleta, mantenimiento y seguridad vial.

Adicionalmente, se hace el seguimiento del estado de las bicicletas, de los tiempos de viaje de las y los alumnos, y se monitorea, a través del SIAGIE, la asistencia y deserción de las y los usuarios.

Después de una lectura de los tres ejemplos presentados, te invitamos a identificar los pasos que debes seguir y a plantear acciones por cada uno en tu IE.

Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW)

N.º	Pasos	Acciones que se deben realizar en mi IE para implementar adecuadamente el PNAEQW	Responsable en la IE
1			
2			
...			

Plan de Salud Escolar (PSE)

N.º	Pasos	Acciones que se deben realizar en mi IE para implementar adecuadamente el PSE	Responsable en la IE
1			
2			
...			

Rutas Solidarias

N.º	Pasos	Acciones que se deben realizar para la recepción, distribución y mantenimiento de las bicicletas en mi IE	Responsable en la IE
1			
2			
...			

Es importante que estas acciones se puedan incorporar al Plan Anual de Trabajo.

* Adoptar medidas de ecoeficiencia, seguridad y gestión de riesgos

Busca asegurar el bienestar de la comunidad educativa, especialmente el de las y los estudiantes, mediante la formulación de acciones de ecoeficiencia, prevención de riesgos y la organización del personal en equipos responsables.

El Ministerio de Educación, a partir de la Resolución Ministerial N.° 177-2015-MINEDU, conforma la Unidad de Educación Ambiental como parte de la Dirección General de Educación Básica Regular, con facultades para:

- **Promover y orientar** la implementación de la Política Nacional de Educación Ambiental (PNEA) en el sistema educativo nacional.
- **Coordinar y orientar** la aplicación del enfoque ambiental en los recursos educativo-pedagógicos y en los contenidos y modalidades de formación docente en servicio.
- **Promover y articular** el desarrollo e implementación de las estrategias y metodologías de la educación con enfoque ambiental para la formación integral de las y los estudiantes y la conservación de los recursos naturales.

Enfoque ambiental

Asumir el enfoque ambiental implica desarrollar permanentemente entre las y los estudiantes una conciencia crítica sobre la problemática ambiental y la condición de cambio climático en los ámbitos local y global, así como su relación con el desarrollo, la inclusión social, la seguridad alimentaria, la salud, entre otros. La gestión escolar con enfoque ambiental se refleja transversalmente en los distintos espacios educativos y áreas curriculares, contribuyendo así al desarrollo sostenible del país y del planeta. Está orientada a desarrollar prácticas responsables relacionadas con la condición del cambio climático, la ecoeficiencia, la salud y la gestión del riesgo de desastres, con la finalidad de desarrollar en las y los estudiantes estilos de vida saludables y sostenibles.

La Política Nacional de Educación Ambiental (PNEA)

Aprobada a través del Decreto Supremo N.° 017-2012-ED, establece los objetivos, lineamientos de política y resultados esperados en la formación y fortalecimiento de la ciudadanía que requiere el desarrollo sostenible ambiental nacional. En ese sentido, tiene como objetivo generar una educación y una cultura ambientales orientadas a la formación de ciudadanos y ciudadanas responsables y una sociedad peruana sostenible, competitiva, inclusiva y con identidad.

La PNEA es de cumplimiento obligatorio para los procesos de educación, comunicación e interpretación de las entidades que tengan su ámbito de acción en el territorio nacional. En el sistema educativo nacional, busca fortalecer la aplicación del enfoque ambiental en las instituciones educativas en sus diferentes etapas, niveles, modalidades y formas, en el marco de la educación para el desarrollo sostenible.

Para hacer efectiva esta Política se ha elaborado, junto con el Ministerio del Ambiente y diversos actores públicos y privados, la propuesta del **Plan Nacional de Educación Ambiental (PLANEA)**, que orienta las acciones estratégicas del 2016 al 2021 sobre tres ejes estratégicos:

- Competencias de la comunidad educativa para estilos de vida saludable y sostenible.
- Compromiso ciudadano para el desarrollo sostenible.
- Compromisos institucionales para el desarrollo y sociedades sostenibles.

La aplicación de estos ejes estratégicos en las comunidades educativas busca generar los conocimientos, actitudes, valores y prácticas necesarios para desarrollar sus actividades de manera adecuada para el ambiente y con miras a contribuir al desarrollo sostenible del país. Esto se refleja de manera transversal en seis componentes.

Componentes del enfoque ambiental

El enfoque ambiental contempla seis componentes: los dos primeros son propios de la **gestión escolar** y guían la implementación de los siguientes cuatro, denominados **componentes temáticos**.

Gestión escolar, que incluye:

– Gestión institucional

Se incorpora en las instituciones educativas como enfoque transversal en los instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y otros.

– Gestión pedagógica

Se incluye el enfoque ambiental en el Plan Curricular Institucional (PCI), unidades y sesiones. Asimismo, se elaboran los Proyectos Educativos Ambientales Integrados (PEAI), articulados a través de la gestión institucional y la gestión pedagógica.

Componentes temáticos, que contiene:

– Educación en cambio climático

Sobre la base de diversos compromisos internacionales y de la estrategia nacional y estrategias regionales ante el cambio climático, en articulación con diversos actores públicos y privados, se promueven competencias, acciones y estrategias educativas en relación con la conservación de la biodiversidad y los servicios que brindan la naturaleza y los ecosistemas terrestres y marinos. Cabe resaltar que este componente es transversal a los demás componentes temáticos presentados a continuación.

– Educación en ecoeficiencia

Desarrolla competencias orientadas a la convivencia sostenible, reduciendo progresivamente los impactos ambientales y la intensidad de recursos consumidos por las instituciones educativas y la comunidad educativa, tales como la energía, el agua, la gestión adecuada de los residuos sólidos, entre otros.

– Educación en salud

Desarrolla competencias de promoción de la salud y prevención de enfermedades en la comunidad educativa con proyección a toda la sociedad, mediante el desarrollo de una cultura de salud.

– Educación en gestión de riesgos de desastres

Se orienta a construir una cultura de prevención, adaptación y resiliencia en relación con los desastres.

A continuación te invitamos a leer documentos relacionados con la educación en ecoeficiencia y la gestión del riesgo de desastres en la IE, para que, luego, puedas plantear acciones concretas que puedan ser ejecutadas en tu institución educativa.

Formulación de acciones de ecoeficiencia

Una institución educativa es *ecoeficiente* cuando:

Utiliza de manera eficiente los recursos existentes tales como:

- El papel y materiales conexos.
- El agua.
- La energía eléctrica, promoviendo el uso de energía renovable.
- Los suelos, las áreas verdes y biodiversidad, etcétera.

Reduce el impacto ambiental de sus actividades:

- Gestionando los residuos sólidos de la IE.
- Reduciendo la huella ecológica, de carbono o hídrica.
- Disminuyendo el hacinamiento.
- Minimizando la contaminación del aire, del agua, del suelo, auditiva, visual, entre otras.

Agrega un nuevo valor al servicio educativo: sostenibilidad, innovación y emprendimiento socioambiental.

A partir de ello, la institución educativa debe desarrollar seis pasos:

1. **Constituir el Comité Ambiental de la IE** y sus respectivas comisiones (ver nota), mediante resolución directoral y con la participación de toda la comunidad educativa.
2. **Revisar y/o realizar el diagnóstico situacional** de la escuela en relación con la problemática ambiental y de salud local.
3. **Elaborar un plan de acción** que esté articulado al Plan Anual de Trabajo.
4. **Implementar el plan de acción**, impulsando Proyectos Educativos Ambientales Integrados y otras actividades en relación con el calendario ambiental.
5. **Realizar el monitoreo de la aplicación del enfoque ambiental**, utilizando la matriz de logros ambientales, que conlleva el reconocimiento a nivel local, regional y nacional de aquellas II.EE. cuyos resultados señalen logros ambientales destacados.
6. **Evaluar la implementación del plan de acción del año**, para considerar ajustes en el PAT del próximo año.



Se puede revisar el documento *Guía educación en ecoeficiencia* (desde la página 30 hasta la 41), las medidas de ecoeficiencia para el sector público (aprobado mediante Decreto Supremo N.º 009-2009-MINAM), así como otros documentos disponibles en la web de educación ambiental del Minedu (www.minedu.gob.pe/educacionambiental).

En este sentido, te invitamos a plantear acciones que deberías realizar en tu IE por cada uno de los pasos señalados:

N.º	Pasos	Acciones que se deben realizar en mi IE	Responsable en la IE
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Es importante que estas acciones se puedan incorporar al Plan Anual de Trabajo.

Gestión del riesgo de desastres en la IE

Zegarra (2015) afirma:

La comunidad educativa, consciente del alto grado de vulnerabilidad de nuestro país frente a peligros naturales o inducidos por las actividades humanas, tiene el compromiso de formar personas capaces de prevenir, minimizar y enfrentar eficiente y eficazmente las emergencias y desastres. Por ello, propone acciones educativas para la prevención, que implican la adopción de medidas y acciones de capacitación para evitar que se generen condiciones de riesgos; acciones de reducción que se refieren a la adopción de medidas anticipadas para reducir las condiciones del riesgo ya existentes; y acciones para la preparación y respuesta a emergencias, que implican estar alertas y preparados para cualquier eventualidad. Estas medidas deben incorporarse y desarrollarse de manera clara y precisa en los instrumentos de gestión educativa. (p. 10)

Para la gestión del riesgo de desastres, la IE debe elaborar de manera participativa, a través de la Comisión de Gestión del Riesgo de Desastres, que forma parte del Comité Ambiental de la IE, el Plan de Gestión del Riesgo de Desastres, el cual debe considerar nueve pasos:

- Paso 1: tomar la decisión
- Paso 2: reconocer las características del territorio
- Paso 3: reconocer los peligros
- Paso 4: identificar las vulnerabilidades
- Paso 5: elaborar el mapa de riesgos
- Paso 6: diseñar acciones de prevención
- Paso 7: diseñar acciones de reducción
- Paso 8: identificar recursos
- Paso 9: diseñar el Plan de Contingencia

Cada paso está detallado en la *Guía metodológica para la elaboración participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en instituciones educativas* (páginas 13 a 27).

Lee primero las citadas páginas de la guía y, luego, propón acciones que se deberían realizar en tu institución educativa por cada uno de los pasos señalados.

N.º	Pasos	Acciones que se deben realizar en mi IE	Responsable en la IE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

Es fundamental que estas acciones se puedan incorporar al Plan Anual de Trabajo.

2.2 PS03: administrar los bienes, recursos y materiales educativos

En este proceso se debe tener en cuenta:

Objetivo	Asegurar que las y los estudiantes, así como el personal de la IE, dispongan y hagan un uso responsable y adecuado de los bienes, recursos y materiales educativos a través del registro actualizado, la asignación equitativa que considera las necesidades y funciones de cada actor y la aplicación de protocolos para el cuidado.
Procesos del nivel I	Registrar, almacenar y dar de baja. Distribuir y preservar.
Insumos	Reglamento interno <i>Marco de buen desempeño del directivo</i> Resolución Ministerial N.º 0543-2013-ED, que aprueba la norma técnica denominada Normas y procedimientos para la gestión del proceso de distribución de materiales y recursos educativos para las Instituciones y Programas Educativos Públicos y Centros de Recursos. Cuadro de horas y distribución de aulas. Reporte de matrícula.
Productos	Inventario de bienes y recursos educativos. Protocolos y/o pautas para el uso, distribución de bienes materiales y recursos educativos. Registro de altas y bajas. Cuaderno de asignación de bienes, materiales y recursos educativos (por grados, sesiones y aulas, entre otros).

Registrar, almacenar y dar de baja / Distribuir y preservar

Registrar, almacenar y dar de baja

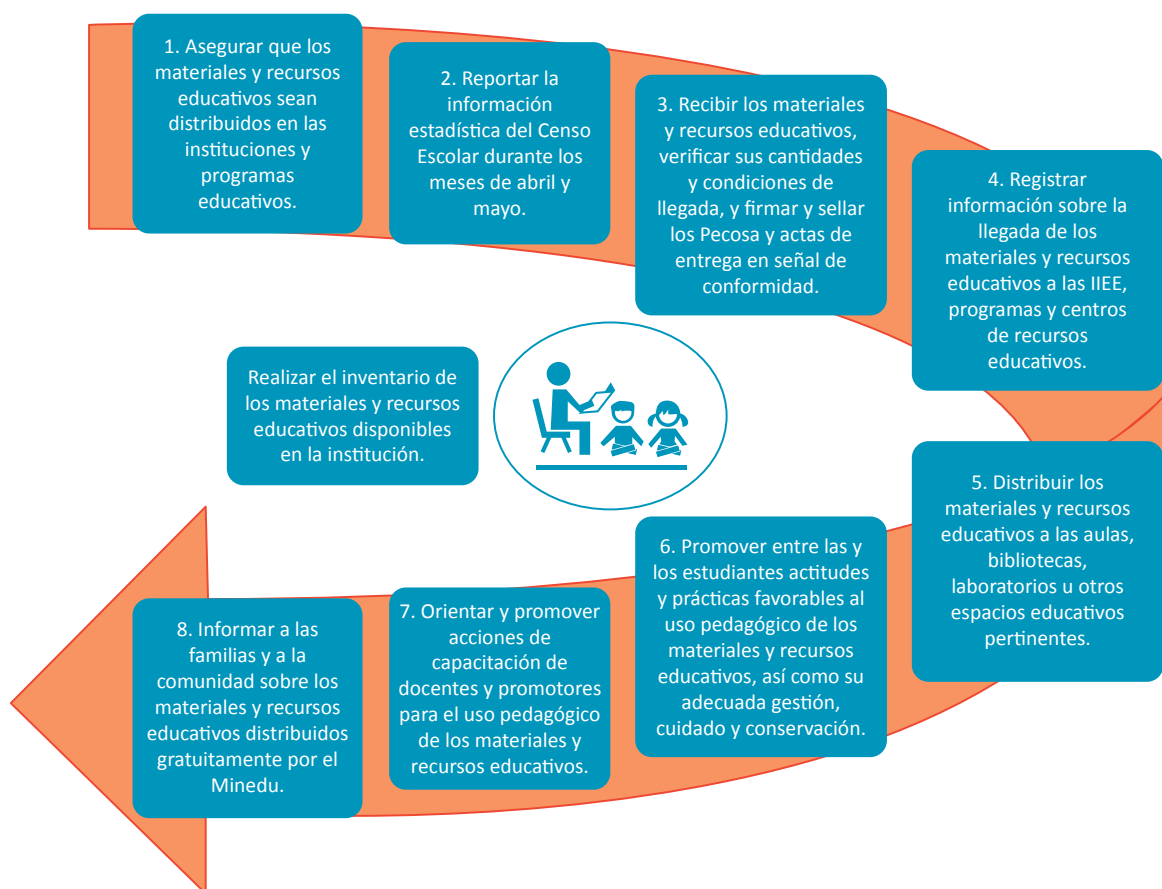
Busca la optimización del uso de los bienes, recursos y materiales educativos adquiridos directamente y/o provistos por el Estado, mediante el registro y conocimiento del estado y cantidad, así como el reporte de aquellos en desuso.

Distribuir y preservar

Busca generar condiciones idóneas y pertinentes para el aprendizaje de las y los estudiantes y el desempeño del personal, a través de la asignación equitativa de bienes, recursos y materiales educativos, así como de la aplicación de protocolos para el cuidado de los bienes, recursos y materiales educativos.

Como directivo, debes organizar a tu personal y delegar responsabilidades para que, en un trabajo de equipo, gestionen de la mejor manera posible los materiales educativos y los recursos que llegan a tu institución educativa.

En la página 23 de la norma técnica denominada Normas y procedimientos para la gestión del proceso de distribución de materiales y recursos educativos para las Instituciones y Programas Educativos Públicos y Centros de Recursos, aprobada por RM N.º 0543-2013-ED, se señalan las responsabilidades que corresponden al directivo, y que reproducimos en el siguiente gráfico.



Te invitamos a plantear acciones para cada una de las responsabilidades que establece la recién referida norma técnica, de acuerdo con las condiciones con las que cuenta la IE que diriges.

N.º	Proceso nivel 1	Responsabilidad según norma técnica aprobada por RM N.º 0543-2013-ED	Acciones sugeridas	Responsable en la IE
1				
2				
3	Registrar y almacenar	Recibir los materiales y recursos educativos, verificar sus cantidades y condiciones de llegada, y firmar y sellar los Pecosas y actas de entrega en señal de conformidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionar un lugar seguro y con buenas condiciones. • Organizar al equipo que corresponda para la recepción y verificación. • Recibir los materiales y recursos educativos de manera ordenada, registrarlos y verificarlos. • Firmar, en señal de conformidad, el Pecosas y el acta de entrega y/u otros documentos que sustenten la recepción y condiciones. Es preciso indicar las cantidades. • Almacenar los materiales recibidos utilizando criterios de orden y codificación. 	Director Docente coordinador de programas no escolarizados
4				
5	Distribuir	Distribuir los materiales y recursos educativos a las aulas, bibliotecas, laboratorios u otros espacios educativos pertinentes.		
6	Preservar	Promover entre las y los estudiantes actitudes y prácticas favorables al uso pedagógico de los materiales y recursos educativos, así como su adecuada gestión, cuidado y conservación.		
7				
8				
9	Dar de baja	Realizar el inventario de los materiales y recursos educativos disponibles en la institución educativa.		

Como puedes ver, los procesos guardan concordancia con las responsabilidades propuestas en la citada norma técnica. Es necesario que, en tu calidad de directivo, propongamos acciones para que todo ello se pueda cumplir correctamente.

2.3 PS04: administrar los recursos económicos

En este proceso se deben tener en cuenta:

Objetivo	Asegurar una gestión eficiente, oportuna y transparente, alineada al planeamiento institucional y a las necesidades de los estudiantes, mediante la programación, el control de ingresos y egresos y el uso óptimo de los recursos económicos que genera y recibe la IE.
Procesos del nivel I	Programar y ejecutar los gastos.
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> – Proyecto Educativo Institucional – Plan Anual de Trabajo – Reglamento interno – Normas del sector referentes a manejo de recursos económicos de la IE y a nivel del Estado – Norma Recursos directamente recaudados
Productos	<ul style="list-style-type: none"> – Programación de gastos – Informe económico. – Registro de los ingresos y egresos de los recursos económicos de la IE

Distribuir y preservar

El Reglamento de gestión de recursos propios y actividades productivas empresariales en las instituciones educativas públicas, aprobado por Decreto Supremo N.º 028-2007-ED, ofrece aspectos esenciales que se deben tener en cuenta en la planificación y ejecución de los gastos que se generan en la IE. Te invitamos a leer ese documento, identificar los pasos que debes seguir y, en seguida, pensar en acciones que debes desarrollar por cada paso; luego, llena el siguiente cuadro.

N.º	Pasos	Acciones que se deben realizar en mi IE	Responsable en la IE
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			



Acción en marcha

Aplicar conocimientos a nuevas situaciones de gestión escolar

En la segunda parte de este documento te pedimos que plantees acciones para implementar el proceso de soporte al funcionamiento de la institución educativa; ahora te solicitamos:

- Revisar cada una de las acciones planteadas junto con los docentes, el personal administrativo, el de limpieza y otros, con el objetivo de enriquecer el trabajo.
- Incorporar las acciones planteadas al Plan Anual de Trabajo.

Por ejemplo:

Realizar el mantenimiento y limpieza permanente de la infraestructura

Te invitamos a plantear acciones específicas, de acuerdo con la experiencia en tu IE, para cada uno de los pasos que debes seguir para el mantenimiento del local escolar señalado en el instructivo, y, luego, a establecer la relación con el proceso del nivel 1.



Primero, debes enriquecer las acciones planteadas.

N.º	Proceso nivel 1	Pasos que debes seguir para el mantenimiento del local escolar	Acciones que se desarrollan en tu IE	Responsable en la IE



Segundo, pensar cómo incorporar las acciones al PAT.

N.º	Proceso nivel 1	Pasos que debes seguir para el mantenimiento del local escolar	Acciones que se desarrollan en tu IE	Responsable en la IE	¿Cómo incorporo las acciones a mi PAT?
	Realizar el mantenimiento				

No olvides que pertenecen también a este rubro acciones planteadas para mantener una limpieza permanente en la institución educativa.

Bibliografía

- Congreso de Perú (29 de julio de 2003) Ley General de Educación. [Ley 28044 de 2003]. DO: El Peruano
- Flórez Petour, Teresa (S/Ref) *La importancia de planificar*. Recuperado de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=78296>
- FONDEP, Minedu y Derrama Magisterial (2011). *Las Escuelas Públicas del Perú Sembrando Innovación Educativa*. Lima, Perú: Ruta Pedagógica Editora SAC
- Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Chile.
- MINAM y Minedu (2012). *Ciudadanía Ambiental Guía Educación en Ecoeficiencia*. Lima, Perú: Giacomotti Comunicación Gráfica SAC
- Minedu (2015a). *Fascículo de Compromisos de Gestión Escolar* [Documento de trabajo]. Lima, Perú: Minedu
- Minedu (2015b). *Guía metodológica para la elaboración participativa del Plan de Gestión del Riesgo de Desastres en instituciones educativas*, Lima, Perú: Minedu
- Minedu (2016a). *Guía para formular e implementar el Proyecto Educativo Institucional (PEI)* [Documento de trabajo]. Lima, Perú: Minedu
- Minedu (2016b). *Instructivo Técnico Mantenimiento de Locales Escolares*. Lima, Perú: Minedu
- Minedu (2016c). *Procesos de la IE* [Documento de trabajo]. Lima, Perú: Minedu
- Minedu (29 de enero de 2016) Resolución Ministerial, aprueba Norma Técnica Disposiciones para la ejecución del Programa de Mantenimiento de la Infraestructura y Mobiliario de los Locales Escolares para el año 2016, [Resolución Ministerial 053 de 2016]. DO: Portal del Minedu
- Minedu (3 de setiembre de 2016) Resolución Ministerial, aprueba Directiva “Orientaciones para la Implementación de la Iniciativa Rutas Solidarias: Bicicletas Rurales para Llegar a la Escuela”. [Resolución Ministerial 0434 de 2013]. DO: El Peruano
- Poder Ejecutivo (7 de julio de 2012) Decreto Supremo, aprueba el Reglamento de la Ley General de Educación N.º 28044. [Decreto Supremo 011 de 2012]. DO: El Peruano
- Poder Ejecutivo (31 de mayo de 2012) Decreto Supremo, crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. [Decreto Supremo 008 de 2012]. DO: El Peruano
- Poder Ejecutivo (19 de diciembre de 2012) Decreto Supremo, aprueba Política Nacional de Educación Ambiental. [Decreto Supremo 017 de 2013]. DO: El Peruano
- Poder Ejecutivo (3 de mayo de 2013) Decreto Supremo, aprueba el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial. [Decreto Supremo 004 de 2013]. DO: El Peruano
- Poder Ejecutivo (21 de agosto de 2013) Decreto Supremo, aprueba el Plan de Salud Escolar. [Decreto Supremo 010 de 2013]. DO: El Peruano
- Unesco (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima, Perú: Lance Grafico SAC

