

GUÍA INTRODUCTORIA

PARA LA ELABORACIÓN DE **INSTRUMENTOS DE GESTIÓN** DE LOS INSTITUTOS Y ESCUELAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA



Dirección General de Desarrollo Docente
Dirección de Formación Inicial Docente
2022

En el marco de la normativa emitida por el MINEDU que regula la evaluación de las Condiciones Básicas de Calidad con fines de licenciamiento de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica, y las disposiciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros.



PERÚ

Ministerio
de Educación



Siempre
con el pueblo

Siglas

CBC: Condiciones Básicas de Calidad

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

DCBN: Diseño Curricular Básico Nacional

DIGEDD: Dirección General de Desarrollo Docente

DIFOID: Dirección de Formación Inicial Docente

DRE: Dirección Regional de Educación.

EESP: Escuela de Educación Superior Pedagógica.

FID: Formación Inicial Docente

GRE: Gerencia Regional de Educación.

IE : Institución educativa de educación superior pedagógica, pública o privada.

IGED: Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.

IESP: Instituto de Educación Superior Pedagógica.

MINEDU: Ministerio de Educación.

MSE: Modelo de Servicio Educativo.

MPI: Manual de Procesos Institucionales.

PAT: Plan Anual de Trabajo.

PCI: Proyecto Curricular Institucional.

PEI: Proyecto Educativo Institucional.

RI: Reglamento Institucional

Presentación

El Ministerio de Educación, mediante Decreto Supremo N° 012-2020-MINEDU, aprueba la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva (PNESTP), como documento orientador del sector, pues define la apuesta del Estado al 2030 para ampliar el acceso y mejorar la calidad de la educación superior (universitaria, tecnológica, pedagógica y artística), en conjunto con la educación técnico-productiva.

La PNESTP tiene como objetivo al año 2030, incrementar el acceso a la educación superior y técnico-productiva (ESTP) con igualdad de oportunidades para todos los peruanos. Específicamente, en su cuarto objetivo prioritario establece “fortalecer la calidad de las instituciones de la ESTP, en el marco del ejercicio de su autonomía y facultades normativas, a través de los procesos de mejora continua de la calidad, que respondan de forma pertinente a las necesidades de su comunidad educativa y ámbito de acción, en el marco de sus objetivos y metas misionales”.

En ese sentido, el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID), viene implementando la reforma integral de la Formación Inicial Docente, que comprende la implementación de nuevos currículos, el fortalecimiento y evaluación de las capacidades de los docentes, y la renovación y fortalecimiento institucional. Con la aprobación de la Ley N° 305121, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica y de la Carrera Pública de sus Docentes, y su Reglamento, se establecieron disposiciones que regulan la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica públicos y privados (IESP/EESP), a fin de que brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo.

El fortalecimiento institucional al que se hace referencia en el párrafo anterior, es el resultado de una serie de acciones, relaciones sociales, talentos humanos, recursos materiales y financieros, organizados en función del logro de objetivos con los que se identifica cada institución. Las estrategias para lograr dicho fortalecimiento institucional brindan las condiciones y herramientas necesarias para ofrecer servicios de calidad a sus usuarios.

Una de las condiciones para el fortalecimiento institucional, es precisamente, el planeamiento institucional que se constituye en “una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”²

¹ Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU aprueba el Reglamento de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.

² Armijo, María Elena (2018) “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) CEPAL.

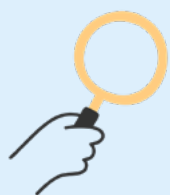
El planeamiento para la gestión institucional y pedagógica en los IESP/EESP se traduce en la elaboración y/o actualización de instrumentos de gestión, que se constituyen en los documentos técnicos y normativos orientadores de la vida y funcionamiento institucional. Dichos instrumentos deben tener una visión holística, es decir formularse de tal manera, que, entre todos, conformen un sistema global y articulado, conservando cada una de las partes sus propiedades. Solo desde este punto de vista se puede comprender el funcionamiento de los IESP/EESP

En línea con lo expuesto, las guías de instrumentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Institucional (RI) y el Manual de Procesos Institucionales (MPI) se desarrollan acorde con las estructuras mínimas de contenido dispuesto por la normativa aprobada por el MINEDU.

En tal sentido, el propósito de la Guía Introdutoria es presentar, información básica y transversal necesaria para comprender, analizar, contextualizar y consensuar elementos conceptuales y normativos, en la elaboración de dichos instrumentos de gestión. De esta manera, se busca contribuir en el análisis y manejo, de forma más efectiva, de cada una de las guías metodológicas propuestas.

I. Objetivo, alcance, características y organización de la guía

Objetivo General



Brindar información básica y transversal necesaria para comprender el proceso de planificación en los IESP/EESP, y la importancia de la construcción y articulación de los instrumentos de gestión, como documentos orientadores de la organización y funcionamiento de dichas instituciones.

Objetivos Específicos

- a. Brindar un marco conceptual para comprender la importancia de la construcción de los instrumentos de gestión como documentos orientadores de la vida institucional de los IESP/EESP.
- b. Proporcionar información sobre el marco normativo que regula la elaboración y/o actualización de los instrumentos de gestión de los IESP/EESP.
- c. Brindar orientaciones sobre la articulación de los instrumentos de gestión, como condición de consistencia y coherencia.
- d. Brindar orientaciones sobre las acciones previas y posteriores a la elaboración y/o actualización de los instrumentos de gestión de los IESP/EESP.
- e. Brindar orientaciones para la comprensión y uso de las guías metodológicas para la elaboración de los instrumentos de gestión: PEI, PCI, MPI, RI y PAT.

Alcance

El alcance de la presente guía comprende a las comunidades educativas de los IESP/EESP a nivel nacional.

Organización de la Guía

La presente guía se organiza en cinco partes en función de los objetivos específicos descritos anteriormente:

- I. Primera parte: describe el marco conceptual para la elaboración de los instrumentos de gestión.
- II. Segunda parte: describe el marco normativo para la elaboración de los instrumentos de gestión.
- III. Tercera parte: detalla las interrelaciones y articulación que debe existir entre los instrumentos de gestión para asegurar una gestión sistémica de la Institución.
- IV. Cuarta parte: describe las acciones previas y posteriores a la elaboración y/o actualización de los instrumentos de gestión.
- V. Quinta parte: describe orientaciones para la comprensión y uso de las guías metodológicas para la elaboración de instrumentos de gestión.

II.

Marco conceptual para la elaboración y/o actualización de los instrumentos de gestión

Denominamos marco conceptual a la recopilación, sistematización y exposición de los conceptos fundamentales que nos serán útiles para la elaboración y/o actualización de los instrumentos de gestión. El marco conceptual se presenta de manera esquemática, ordenada, práctica y sencilla.

Definir un marco conceptual permitirá dar a conocer el lenguaje y los conceptos que serán utilizados en las guías para la elaboración de los instrumentos de gestión, los mismos que permitirán comprender de mejor manera la articulación entre los mismos; asimismo, ayudará a enmarcar los contenidos sobre una base teórica que fundamenta la elaboración de cada instrumento.

2.1 Proyecto Educativo Nacional al 2036

El Proyecto Educativo Nacional al 2036 (PEN) establece cuatro propósitos prioritarios que son el conjunto de intencionalidades para la acción educativa de las personas, colectividades y la propia operación de la política pública, de modo que estas confluyan en la consecución de la visión y aseguren los principios y valores democráticos, así como las propias finalidades de la educación peruana. Además, provee diez orientaciones estratégicas que, analizadas en su interacción, plantean los cambios (en la acción de las personas y el funcionamiento del sistema) que tanto el sector Educación como el resto de los sectores del Estado y la sociedad civil, en su actuación vinculada a temas educativos, deben considerar y adoptar para contribuir al logro de la visión propuesta durante los próximos años.

En ese sentido, se presentan a continuación algunos aspectos de este documento que se encuentran vinculados a la Educación Superior Pedagógica y que sirven como referente para la construcción y/o actualización de los instrumentos de gestión de los IESP/EESP.

Tabla 1: Elementos PEN al 2036 relacionados con la Educación Superior Pedagógica

Visión	Todas las personas en el Perú aprendemos, nos desarrollamos y prosperamos a lo largo de nuestras vidas, ejerciendo responsablemente nuestra libertad para construir proyectos personales y colectivos, conviviendo y dialogando intergeneracional e interculturalmente en una sociedad democrática, equitativa, igualitaria e inclusiva que respeta y valora la diversidad en todas sus expresiones y asegura la sostenibilidad ambiental.			
Propósitos	Vida ciudadana	Inclusión y equidad	Bienestar socioemocional	Productividad, prosperidad, investigación y sostenibilidad

Orientaciones estratégicas	
1. Familia y hogares	<ul style="list-style-type: none"> • Generen un entorno favorable y estimulante para todos sus integrantes a partir de relaciones familiares igualitarias y libres de violencia. • Se involucren y colaboren con las instituciones educativas desde sus diferentes responsabilidades y sin reproducir estereotipos de género, para lograr mayor confluencia a favor de la educación de las personas.
2. Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Mantengan expectativas altas respecto de lo que cada estudiante puede lograr, de tal forma que pueda y atenderlos de manera diferenciada. • Revisen críticamente sus propias prácticas y creencias (incluyendo estereotipos y otros factores de discriminación o que limitan la autonomía de las personas). • Ejercen de modo colegiado su mejor juicio profesional para ajustar los procesos de enseñanza aprendizaje a las necesidades de sus estudiantes.
3. Directivos y gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Mantengan expectativas altas respecto de lo que cada estudiante puede lograr, brinden las condiciones para que sean atendidos de manera diferenciada (según sus diversas necesidades). • Promuevan la cultura de la transparencia en la comunidad educativa, ejerzan un liderazgo compartido e impulsen la autorregulación y la corresponsabilidad en la construcción de una convivencia democrática.
4. Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometer la creación de oportunidades permanentes de aprendizaje (prioritariamente en el ámbito territorial donde opera y en armonía con su entorno social y natural). • Cuidar que la veracidad y el respeto de la dignidad de las personas prime en sus contenidos, herramientas y procesos desde un enfoque de respeto irrestricto de los derechos humanos y de compromiso permanente para la eliminación de cualquier forma de discriminación.
5. Cierre de brechas	<ul style="list-style-type: none"> • Promover de manera efectiva el ejercicio de la ciudadanía y fortalezca el compromiso con la democracia, el reconocimiento y valoración de la diversidad y la cohesión social mediante todas las experiencias educativas; • Garantizar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para que puedan desarrollar sus aprendizajes en un entorno libre de estereotipos y violencia, incentivando su participación en todos los campos del conocimiento, y tomando medidas positivas en el involucramiento de los hombres en tareas y disciplinas vinculadas al cuidado; y a las mujeres en campos como la ciencia y la tecnología, donde existen mayores brechas.
6. Trayectorias educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar y/o generar mecanismos para evaluar, reconocer y certificar aprendizajes adquiridos a lo largo de la vida de las personas en cualquier espacio, incluyendo los entornos virtuales y durante el desarrollo de actividades productivas.
7. Autonomía de las II.EE.	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar a las instituciones educativas de la autonomía pedagógica, financiera y administrativa necesaria para diseñar y conducir las experiencias educativas pertinentes a cada entorno local (considerando su lengua, cultura e historia). • Asegurar que las instituciones educativas se conviertan en espacios socialmente valorados a los que se aspira llegar no solo por su solvencia académica, sino también por ser espacios donde se promueve la reflexión y el encuentro entre los diversos sectores de la sociedad peruana.

8. Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el uso de los recursos financieros en general en todos los niveles de gobierno, incluyendo aquellos que resulten de la implementación de mejoras en la eficiencia de la gestión (reordenamiento territorial, articulación de servicios, simplificación administrativa).
9. Gestión estatal	<ul style="list-style-type: none"> Promover que profesionales de alto nivel tengan incentivos para trasladarse y laborar en territorios con bajos resultados educativos.
10. Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el vínculo de la formación profesional con las necesidades del desarrollo nacional y subnacional a partir del desarrollo de capacidades para la investigación, innovación y el uso del conocimiento científico, así como la dotación de recursos necesarios para que esto sea posible en todas las ramas del conocimiento. Fomentar activamente el desarrollo de investigaciones educativas, con particular énfasis en los aspectos vinculados al aprendizaje a lo largo de la vida, así como a la garantía universal y equitativa del derecho a la educación; y propender a que los docentes de la educación superior produzcan e intercambien conocimientos actualizados y relacionados con la realidad, desafíos y aspiraciones sociales, tecnológicos y productivos del país y del mundo tanto en su institución como mediante comunidades científicas del ámbito nacional e internacional.

Fuente: Proyecto Educativo Nacional (PEN 2036) – CNE

2.2 Gestión educativa de los IESP/EESP

Se entiende por gestión “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” (Mora, citado por Restrepo 2008, p. 2); y como dirección o conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepo, 2008, p.2).

Asimismo, Mintzberg (1984) asume el término gestión como “la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado”³.

En esa línea, se han revisado otras definiciones contemporáneas donde se identifica que los significados y aplicaciones del término gestión educativa evidencian recurrencia en los siguientes aspectos: (i) el significado que resalta es el quehacer, el trabajo, el accionar, realizado por uno o más sujetos para obtener una meta; (ii) la gestión necesita de la innovación, de la mejora, con vistas a utilizar y aprovechar mejor los recursos, tanto humanos como materiales, disponibles en la organización; y, (iii) como el conjunto de procesos que se ejecutan sobre uno o más recursos

³ Cruzata-Martínez, A., & Rodríguez Zaldívar, I. E. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*.

para la concreción de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por la planificación, organización, dirección y control.

Además de las diversas miradas de la gestión educativa revisadas, desde el MINEDU se plantea la siguiente definición:

“La gestión educativa consiste en el ordenamiento y organización de la provisión del servicio educativo desde el Estado, según las demandas y necesidades de los estudiantes y siguiendo los lineamientos de la política educativa del país. Es decir, entrega servicios, despliega una cadena de producción (procesos), y se compone de arreglos institucionales y organizacionales para conseguir los fines de la educación”⁴.

Asimismo, la Ley 30512 y su reglamento, establecen que, la gestión de las EESP se desarrolla de manera simplificada, participativa y flexible, sobre la base de las políticas y lineamientos del sector en materia de educación superior. En relación con ello, los referidos instrumentos normativos, establecen los siguientes objetivos de la gestión de las EESP: i) Fortalecer la capacidad de gestión administrativa, ii) Prestar un servicio eficaz y eficiente, que conduzca a la excelencia educativa, iii) Asegurar procesos de gestión en el marco de una política de desarrollo integral del país, y, iv) adecuar la oferta educativa a las realidades territoriales.

Cabe señalar que los IESP/EESP públicos dependen del Minedu y la DRE/GORE, en aspectos relacionados con la gestión de los recursos económicos, humanos y de infraestructura, la gestión administrativa y académica, y lineamientos en los casos que corresponda.

Ahora bien, independientemente de la variedad de definiciones, es importante destacar que la gestión educativa es una actividad humana; por ello, es importante relevar:

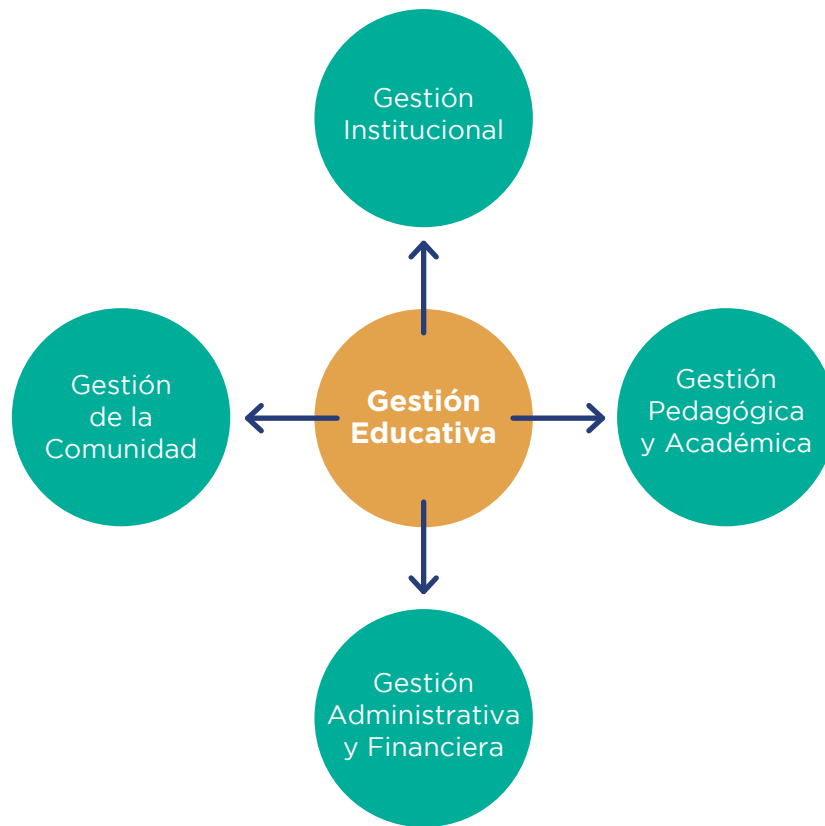
- Se desarrolla a través de acciones que ejercen unas personas sobre otras, acciones de carácter consciente.
- Presupone alcanzar determinados objetivos que, a su vez, están relacionados con la satisfacción de determinadas necesidades, ya sean personales o sociales, en función de intereses específicos.
- Se desarrolla en el marco de determinadas restricciones y responden a determinado sistema.
- La eficiencia es consustancial con la dirección, como lo es también la eficacia.

Dimensiones de la Gestión Educativa

Las instituciones de Educación Superior Pedagógica han evolucionado y han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren de nuevas formas de gestión para que puedan cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y cumplir con sus fines y objetivos.

A partir de la comprensión sobre la definición de la gestión educativa, es importante identificar cuáles son las dimensiones de la gestión y a qué aspectos hacen referencia:

⁴ Ministerio de Educación. RSG N° 345-2017-MINEDU “Disposiciones para la elaboración de Modelos de Servicio Educativo en Educación Básica”. Perú. 2017 p.1

Gráfico 1. Dimensiones de la gestión educativa

Fuente: Cruzata-Martínez, A., & Rodríguez Zaldívar, I. E. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*.
Elaboración: DIFOID.

Las siguientes definiciones corresponden a la revisión de tres autores⁵:

- a.** Gestión Institucional: se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, y las relaciones con el entorno. Con ellos es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de la dirección general y de su equipo de gestión. Esta dimensión de la gestión educativa incluye el desarrollo y el mantenimiento de condiciones básicas de calidad para la provisión del servicio educativo de las IESP/EESP. La gestión institucional está vinculada con los procesos del subcomponente estratégico del Modelo de Servicio Educativo para las EESP.
- b.** Gestión Pedagógica y Académica: constituye la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, señala la manera cómo enfoca sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan

⁵ Ander-EGG, E., (2000). *La planificación educativa*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Mendoza, J., (2013). *Manual de Gestión de Instituciones educativas*. Lima: Colectivo de Investigación e Innovación Pedagógica "sembrando saberes".

García, E., (2014). *Planeación estratégica*. Ciudad de México: Editorial Trillas.

y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Este ámbito de la gestión se encarga de lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión del aula, el seguimiento académico, el desarrollo de la investigación y el desarrollo profesional de los docentes formadores, así como la formación continua, de ser el caso. La gestión pedagógica y académica está vinculada con los procesos del subcomponente misional del Modelo de Servicio Educativo para las EESP.

- c.** Gestión Administrativa y Financiera: brinda soporte al trabajo institucional, tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica, la administración de la infraestructura, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable. La gestión administrativa y financiera está vinculada con los procesos del subcomponente de soporte del Modelo de Servicio Educativo para las EESP.
- d.** Gestión de la Comunidad: se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, así como promoción de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión y la prevención de diferentes tipos de riesgos. La gestión de la comunidad está vinculada de manera transversal, tanto con los procesos de los subcomponentes estratégicos, misionales y de soporte del Modelo de Servicio Educativo para las EESP.

2.3 Enfoque por procesos y resultados de la gestión

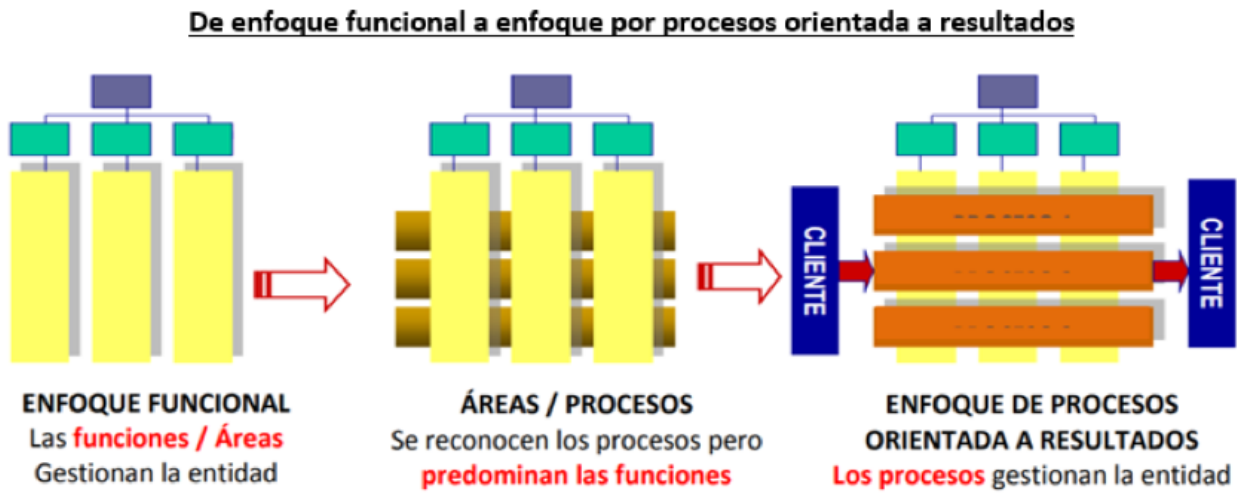
La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, plantea la gestión por resultados en la administración pública que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país. Para lograr dicho objetivo señala que, debe adoptarse, de manera paulatina, la gestión por procesos en todas las entidades, para que brinden a los ciudadanos servicios de manera más eficiente y eficaz y logren resultados que impacte positivamente en el ciudadano⁶.

La finalidad del enfoque por procesos es mejorar la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos definidos en la planificación estratégica de toda institución, por lo que resulta un pilar fundamental en un sistema de gestión moderno. Esta forma de trabajo permite organizar y gestionar las actividades y tareas de una manera articulada, centrándose en la cadena de valor que conducirá a la obtención de productos que tengan una utilidad para los usuarios finales.

Debido a la formación de estructuras organizacionales basadas en jerarquías, las instituciones son comúnmente gestionadas de manera vertical, enfocándose en la asignación de responsabilidades para cada una de las áreas y/o unidades funcionales.

⁶ Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. Secretaría de Gestión Pública Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, el 1 de febrero de 2013. Actualmente, la PCM está en proceso de actualización de dicha política rumbo al año 2030.

Gráfico 2. Enfoque por procesos orientado a resultados



Fuente: Gráfico 1 "De enfoque funcional a enfoque por procesos orientada a resultados" obtenido de documento orientador: Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública. PCM.

Elaboración: DIFOID

El enfoque funcional nos lleva a dos consecuencias concretas, en primer lugar, no se presta atención a la interacción que debe existir entre las unidades funcionales para la consecución de un producto, solo se centra en la evaluación final y no en el proceso de este, por lo que se pierden oportunidades de analizar cómo se dio el paso a paso, qué no funcionó y cómo se puede mejorar. En segundo lugar, los usuarios finales, la comunidad educativa para el caso de las instituciones de educación superior pedagógica, no son partícipes del proceso de generación de valor, ya que no se toman en cuenta sus necesidades y expectativas con respecto al producto que se obtendrá, lo cual conlleva a que el producto institucional no responda a su situación específica.

Frente a este panorama, el enfoque por procesos introduce una gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando esfuerzos hacia las metas principales de la organización; es decir, involucra el cumplimiento de actividades que dependen de distintas unidades funcionales, de forma ordenada, secuencial y progresiva, a fin de cumplir con los objetivos propuestos, los mismos que no podrían lograrse de manera eficiente siguiendo el patrón de jerarquías.

El desempeño de una organización puede mejorarse a través de la aplicación del enfoque por procesos. Los procesos se gestionan como un sistema, mediante la creación y entendimiento de una red de procesos y sus interacciones. En tal sentido, se puede señalar que, el Modelo de Servicio Educativo para las EESP se orienta a un enfoque por procesos, donde los subcomponentes a nivel estratégico, misional y de soporte, son equivalentes a los macroprocesos que se plantean en los Mapa de Procesos.

Es importante señalar que, los procesos son definidos como una secuencia de actividades, los cuales

serán especificados en las “cadenas de valor” de cada entidad, de manera que los bienes y servicios públicos de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, dados los recursos disponibles. (Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, 2013, p.32). Adicionalmente, cabe señalar que el enfoque por procesos establece también una jerarquía de procesos en distintos niveles. Se destaca que la jerarquía o distribución por niveles en los procesos se da a nivel de toda la institución; es decir, los macroprocesos estratégicos cuentan a su vez con procesos, subprocesos, actividades y tareas respectivamente, de manera tal que los últimos son necesarios a fin de lograr los precedentes por cada nivel. Asimismo, el enfoque por procesos facilita la articulación de funciones, toda vez que los resultados de un proceso pueden ser elementos de entrada para otros procesos y estar interrelacionados dentro de la planificación operativa, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 3. Enfoque, articulación y jerarquía de procesos



Fuente: Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del DS. N° 004-2013-pcm – política nacional de modernización de la Gestión pública. Elaboración: DIFOID.

Como conclusión, podemos decir que un enfoque por procesos permite la identificación de factores e insumos que permitirán lograr los objetivos previstos en la planificación operativa y estratégica, las mismas que serán desarrolladas en el PAT y PEI, respectivamente; y cuyos resultados serán medidos y evaluados de cara a la mejora continua de la institución.

2.4 Planificación estratégica

Según CEPLAN (2013), la “planificación estratégica es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y el pensamiento orientado al futuro, el cual genera

información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos”⁷. Su importancia implica que una organización sea más proactiva que reactiva ya que le permite definir su ruta de acción y el futuro que espera.

La planificación institucional de las instituciones de educación superior pedagógica se concreta en los instrumentos de gestión, de tipo estratégico: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Manual de Procesos Institucionales (MPI) y Reglamento Institucional (RI); y, de tipo operativo: Plan Anual de Trabajo (PAT).

Según CEPLAN, durante el proceso de planificación estratégica, deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

- El planeamiento institucional está orientado al logro de resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.
- El ciclo de planeamiento estratégico comprende cuatro fases, las cuales son: i) conocimiento integral de la realidad, ii) el futuro deseado, iii) políticas y planes coordinados, seguimiento y evaluación de políticas y planes para la mejora continua.
- La planificación vincula los objetivos nacionales, sectoriales y territoriales (según corresponda) con los Objetivos y Acciones Estratégicas de la Institución.
- La planificación es un proceso complejo y prospectivo que requiere de las interacciones de los distintos actores de la Institución; en tal virtud, cobra sentido en tanto permite una participación genuina de todos los actores de la comunidad educativa: directivos, docentes, alumnos, exalumnos y de ser posible, organizaciones representativas.

2.5 Seguimiento a la planificación estratégica

Tan primordial como planificar e identificar los objetivos a alcanzar, es que se establezcan los mecanismos de seguimiento, control y toma de decisiones que permitan verificar si se va cumpliendo lo planificado.

Según CEPLAN (2019)⁸, el seguimiento de los planes institucionales se desarrolla en el marco del ciclo de planeamiento estratégico para la mejora continua y consiste en la recopilación sistemática de información sobre la base de indicadores y metas para conocer el avance del cumplimiento de los OEI, las AEI y las actividades operativas, según corresponda. El seguimiento permite la identificación de alertas tempranas con base en desviaciones respecto a lo programado, que conlleven a una evaluación de las medidas correctivas necesarias para mejorar la gestión.

Así, CEPLAN (2019), propone una definición de los indicadores como una “expresión cuantitativa,

⁷ Propuesta de Directiva del Sistema Administrativo de Planeamiento Estratégico. Lima: CEPLAN. Disponible en: <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/directiva-general-del-sistema-administrativo>.

⁸ Guía para el Planeamiento Institucional. Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD.

construida a partir de información cuantitativa o cualitativa, que traduce los objetivos o actividades institucionales en elementos medibles para evaluar su nivel de cumplimiento”.

Ahora bien, a fin de implementar lo antes mencionado en la elaboración de los instrumentos de gestión, debemos tomar en consideración la distinción de dos tipos específicos de indicadores, aquellos que miden el desempeño (resultado y gestión) y los de producción física (productos, bienes y servicios). Cada uno de estos tipos de indicadores presentan características y finalidades específicas, así como utilidad para realizar el seguimiento y evaluación de lo propuesto en los instrumentos de gestión correspondientes. Para dicho fin, tomaremos en consideración la “Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales”, elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas.

a. Indicadores de desempeño

Un indicador de desempeño es la medida del logro de los resultados esperados a partir de un producto o servicio en específico, vinculado al avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, miden cambios. Se diferencian de los indicadores de producción física en base a los siguientes puntos:

- a)** Se expresan en porcentajes o ratios, mayoritariamente.
- b)** Se establecen en base al logro de un resultado en vez de un producto o actividad como los de producción física.
- c)** Para su interpretación necesitan un contexto o escenario, mientras que los de producción física son utilizados con el fin de medir el cumplimiento de actividades y obtener un dato en específico.
- d)** Miden acciones cuyo logro o finalidad se encuentran sujetos a factores externos.
- e)** Por sus características, estos indicadores son utilizados generalmente para realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación de la planificación estratégica de una institución o entidad.

Por las consideraciones expuestas, este tipo de indicadores se utilizarán para la evaluación del PEI.

b. Indicadores de producción física

El indicador de producción física es la expresión cuantitativa de bienes y servicios (productos y/o actividades) provistos por una entidad en términos generales, y su aplicación depende del avance que sea establecido por dicha entidad. Se ubican a nivel de producto y actividades, las mismas que cuentan únicamente con un indicador de producción física.

Estos indicadores presentan las siguientes características:

- a)** Se expresan en valores numéricos enteros, mayoritariamente.
- b)** Se establecen en base al producto o actividad
- c)** Para su interpretación, sólo es necesario conocer las variables sin la necesidad de conocer el escenario general.
- d)** Miden acciones cuya ejecución y finalidad dependen directamente de la institución o entidad; es decir, no intervienen factores externos.

Por las consideraciones expuestas, son utilizados para realizar el seguimiento y monitoreo de la planificación operativa de una institución o entidad, los mismos que ya establecen una periodicidad implícita; es decir, que serán utilizados para el seguimiento y evaluación del PAT.

Dependiendo de la información que requiera medir los IESP/EESP, podrán elegir entre un indicador de producción física o uno de desempeño, para lo cual es fundamental identificar la finalidad de lo que se requiere medir. En tal sentido, los indicadores que permiten medir los logros y cambios institucionales y avances de sus actividades y/o productos se agrupan en cuatro grandes componentes: i) la eficacia, ii) la eficiencia, iii) la calidad y iv) la economía. A continuación, se define y se presentan ejemplos de cada uno de ellos:

Tabla 2. Tipos de indicador para medir logros institucionales

Definición	Ejemplo
<p>Indicadores de eficacia: Son aquellos utilizados para medir si es que se logró alcanzar una meta en específico. Para estos indicadores no es importante la cantidad de recursos materiales, humanos o temporales, sino que buscan dar a conocer si fue posible o no lograr con la finalidad de cierta actividad.</p>	<p>Porcentaje de estudiantes que concluyen el semestre académico.</p>
<p>Indicadores de eficiencia: Al contrario de los de eficacia, sí toman en consideración los recursos empleados, así como la maximización de los mismos para lograr cumplir con un objetivo estratégico.</p>	<p>Porcentaje de expedientes de servicios académicos resueltos en los plazos establecidos.</p>
<p>Indicadores de calidad: Son aquellos que toman en consideración la opinión de los usuarios que recibirán un producto o servicio en específico; es decir, brindarán información a nivel subjetivo, a fin de mejorar las estrategias que permitan lograr una mejor percepción respecto al trabajo realizado.</p>	<p>Porcentaje de estudiantes satisfechos con el desempeño de sus docentes formadores.</p>
<p>Indicadores de economía: Son aquellos utilizados específicamente cuando se requiere evaluar o hacer seguimiento al presupuesto disponible y que permita facilitar la toma de decisiones en la priorización del gasto.</p>	<p>Ingresos propios generados por año académico.</p>



Marco normativo para la elaboración y/o actualización de los instrumentos de gestión

El marco normativo o legal nos proporciona las bases regulatorias sobre las cuales los IESP/EESP construyen y determinan el alcance y naturaleza del servicio educativo que brindan; ello incluye la elaboración de los instrumentos de gestión que se constituyen en materia de la presente guía.

En tal virtud, en este acápite exploramos y revisamos los dispositivos legales normativos que regulan la construcción de los cinco instrumentos de gestión, organizados en normas de uso transversal para todos los instrumentos, y cuando corresponda, normas específicas por cada instrumento de gestión, de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

3.1 Normas para elaboración del PEI, el PAT y de uso transversal a los Instrumentos de Gestión

- Ley N° 28044, Ley General de Educación y su Reglamento.
- Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.
- Ley N° 27818, Ley para la Educación Bilingüe Intercultural.
- Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.
- Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30512.
- Decreto Supremo N° 011-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.
- Decreto Supremo N° 010-2012-ED, aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas.
- Decreto Supremo N° 009-2020-MINEDU, que aprueba el Proyecto Educativo Nacional al 2036: El reto de la ciudadanía plena”.
- Decreto Supremo N° 012-2020-MINEDU, que aprueba la Política Nacional de Educación Superior y Técnico Productiva.
- Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU, Modelo de Servicio Educativo para las Escuelas de Educación Superior Pedagógica.
- RVM N° 097-2022-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada “Disposiciones que regulan la evaluación de las Condiciones Básicas de Calidad con fines de licenciamiento de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica”.
- Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- Decreto Legislativo N° 1088, Ley del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y del Centro de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)
- Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019-CEPLAN/PCD, que modifica la

- Guía para el Planeamiento Institucional.
- RM 441-2019-MINEDU. Aprueba los “Lineamientos Académicos Generales para las Escuelas de Educación Superior Pedagógica públicas y privadas”.

3.2 Normas específicas para la elaboración del PCI

- Decreto Supremo N° 017-2012-ED, que aprueba la Política Nacional de Educación Ambiental.
- Decreto Supremo N° 006-2016-MINEDU, que aprueba la Política Sectorial de Educación Intercultural y Educación Intercultural Bilingüe.
- RVM N°147-2020-MINEDU. Aprueban el “DBN FID Programa de Estudios de Educación Física”.
- RVM N° 146-2020-MINEDU. Aprueban el “Diseño Curricular Básico Nacional de la Formación Inicial Docente- Programa de Estudios de Educación Religiosa”.
- RVM N° 143-2020-MINEDU. Aprueban el “Diseño Curricular Básico Nacional de la Formación Inicial Docente-Programa de Estudios de Educación Secundaria, especialidad Comunicación”.
- RVM N°135-2020-MINEDU Aprueban el “Diseño Curricular Básico Nacional de la Formación Inicial Docente - Programa de Estudios de Educación Secundaria, especialidad Ciudadanía y Ciencias Sociales”.
- RVM N° 119-2020-MINEDU. Aprueban el “Diseño Curricular Básico Nacional de la Formación Inicial Docente- Programa de Estudios de Educación Secundaria, especialidad Ciencia y Tecnología”.
- RVM N° 089-2020-MINEDU. Aprueban el “Diseño Curricular Básico Nacional de la Formación Inicial Docente – Programa de Estudios de Educación en idiomas especialidad Inglés”.
- RVM N° 076-2020-MINEDU. Aprobar el “Diseño Curricular Básico Nacional de la Formación Inicial Docente- Programa de Estudios de Educación Secundaria, especialidad Matemática”.
- RVM N° 252-2019-MINEDU. Aprueba el “Diseño Curricular Básico Nacional de la Formación Inicial Docente-Programa de Estudios de Educación Inicial Intercultural Bilingüe” y el “Diseño Curricular Básico Nacional de la Formación Inicial Docente- Programa de Estudios Educación Primaria Intercultural bilingüe”.
- RVM N° 204-2019-MINEDU. Aprueba el “Diseño Curricular Nacional de la Formación Inicial Docente-Programa de Estudios de Educación Primaria”
- RVM N° 163-2019-MINEDU, aprueban el Diseño Curricular Básico Nacional de Formación Inicial Docente – Programa de Estudio de Educación Inicial y su modificatoria RVM N°202-2019-MINEDU.
- RVM N° 183-2020-MINEDU. Disposiciones para la evaluación formativa de los aprendizajes de estudiantes de Formación Inicial Docente de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica.
- Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1401, Decreto Legislativo que aprueba el Régimen Especial que regula las modalidades formativas de servicios en el Sector Público.
- RVM 202-2020-MINEDU. Aprueba el “Perfil de competencias profesionales del formador de docentes”.

3.3 Normas específicas para la elaboración del MPI

- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP, Norma Técnica para la

Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública.

- RVM 165-2020-MINEDU. Aprueba el documento normativo denominado “Lineamientos para el desarrollo del proceso de admisiones de programas de estudios en las Escuelas de Educación Superior Pedagógica públicas y privadas”.

3.4 Normas específicas para la elaboración del RI

- Ley N° 30057, Ley de Servicio Civil.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.
- Decreto Supremo N° 010-2012-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719, Ley que promueve la convivencia sin violencia en las Instituciones Educativas.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR-PE, que aprueba las Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas.
- Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 313-2017-SERVIR/PE, que aprueba la Guía Metodológica para el Diseño de Perfiles de Puestos para entidades públicas, aplicable a los regímenes distintos a la Ley N° 30057, Ley de Servicio Civil.
- Ley N° 27942, Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual
- Decreto Supremo N° 019-2019-MIMP, que aprueba el Reglamento de la Ley N° 27942.
- Decreto Legislativo N° 1410, que incorpora el delito de acoso, acoso sexual, chantaje sexual y difusión de imágenes, materiales audiovisuales o audios con contenido sexual al Código Penal y modifica el procedimiento de sanción del hostigamiento sexual.
- Ley N° 30364, La Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar.
- Resolución Ministerial N° 428-2018-MINEDU, que aprueba la Norma Técnica denominada "Disposiciones para la prevención, atención y sanción del hostigamiento sexual en Centros de Educación Técnico-Productiva e Institutos y escuelas de Educación Superior.
- RVM 165-2020-MINEDU. Aprueba el documento normativo denominado “Lineamientos para el desarrollo del proceso de admisiones de programas de estudios en las Escuelas de Educación Superior Pedagógica públicas y privadas”.

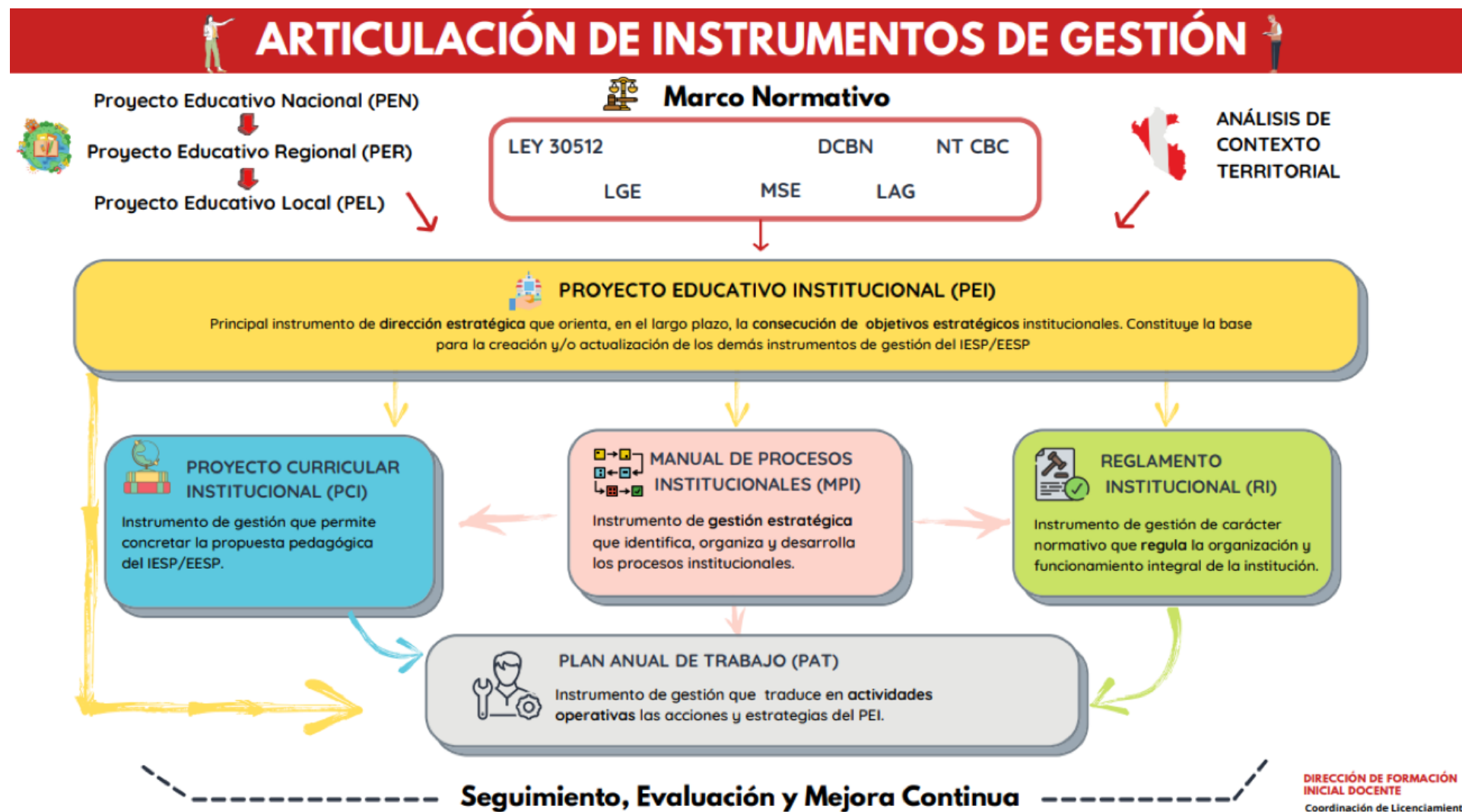
IV. Articulación de los Instrumentos de Gestión

La articulación es un factor importante en las acciones que emergen de la gestión, pues esta se convierte en una herramienta que facilita el camino para la consecución de los objetivos institucionales de los IESP/EESP. Son dos los aspectos que se deben asegurar durante la elaboración de los instrumentos de gestión; por un lado, la pertinencia, en tanto se formulan a partir de un diagnóstico que le da sentido y soporte a la definición de objetivos y acciones estratégicas; y, por otro lado, su consistencia interna y la coherencia o correlación entre todos los instrumentos de gestión. La articulación permite un proceso de elaboración e implementación sistémico de los referidos instrumentos, que debe reflejar, además, una gestión educativa articulada en sus cuatro áreas o dimensiones de gestión, mencionadas anteriormente: (i) institucional, (ii) pedagógica o académica, (iii) administrativa y financiera; y, (iv) de la comunidad.

La articulación de los instrumentos de gestión garantiza, además, que la institución se perciba como un todo con sus instancias o unidades orgánicas relacionadas entre sí, facilitando el trabajo de la comunidad educativa, y que, estos a su vez, promuevan prácticas dentro de la institución donde la articulación sea la herramienta primordial para el mejoramiento de sus procesos orientados a alcanzar la calidad educativa.

Para asegurar la articulación de los instrumentos de gestión es necesario observar la elaboración y/o actualización de estos como una gestión integral, donde una modificación en uno supone una actualización en otro. Esta articulación se explicita en las relaciones e interrelaciones entre los instrumentos de gestión, las normativas y lineamientos nacionales y los procesos de seguimiento, evaluación y mejora continua, conforme se presenta en la siguiente infografía:

Gráfico 4: Articulación de los Instrumentos de Gestión



Fuente: Guías para la elaboración de IIGG. Elaboración: DIFOID.

Como se observa en el gráfico anterior, la articulación de los instrumentos de gestión inicia con el análisis y revisión de tres grandes insumos orientadores: la normativa y los lineamientos de política nacional y del Sector, el Proyecto Educativo Regional y los proyectos educativos regionales y locales⁹; y, el análisis del contexto territorial. En primer lugar, las normativas y lineamientos nacionales, como, por ejemplo, la Ley General de Educación, la Ley 30512, el Modelo de Servicio Educativo para las EESP, la Política Nacional de Educación Superior Técnico Productiva, Guía para el Planeamiento Institucional de CEPLAN, entre otros, brindarán una orientación legal y/o una orientación metodológica para la construcción y/o adaptación de los instrumentos de gestión. Por otro lado, los proyectos educativos, tales como el Proyecto Educativo Nacional, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Local, establecerán las orientaciones estratégicas para optimizar la gestión institucional desde la visión nacional y desde la contextualización del territorio. Finalmente, el análisis del contexto territorial, basado en fuentes secundarias nacionales o locales, contribuirá con el análisis de oportunidades y situación para la priorización y focalización de los objetivos, acciones y el desarrollo de la planificación.

El análisis y uso de estos tres insumos orientadores contribuirán con la elaboración de los instrumentos de gestión, los mismos que han de ser construidos y/o actualizados, de preferencia, en tres momentos:

- a.** Momento 1, se encuentra la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI), ya que éste brindará la orientación y ruta estratégica y las orientaciones macro para elaborar los demás instrumentos.
- b.** Momento 2, se encuentra la elaboración del Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Manual de Procesos Institucionales (MPI) y el Reglamento Institucional (RI). Los mismos que se interrelacionan entre sí, se construyen y/o adaptan en base a la información estratégica propuesta en el PEI y alimentan la creación y/o adaptación del instrumento de gestión de nivel operativo.
- c.** Momento 3, se encuentra el Plan de Trabajo Anual (PAT), el cual se nutre de los cuatro instrumentos de gestión de los niveles superiores y operacionaliza la planificación y/o procesos de cada uno de ellos en actividades y tareas que las concretizan.

A continuación, detallamos las relaciones, interrelaciones y vinculación que debe darse entre los instrumentos de gestión, asegurando la consistencia externa e interna de los referidos documentos.

Tabla 3. Vinculación entre instrumentos de gestión

Instrumentos de gestión	Relaciones e interrelaciones entre los instrumentos de gestión
PEI	Brinda la orientación estratégica institucional y plantea la orientación estratégica (visión, misión, principios y valores institucionales), la ruta estratégica (objetivos y estratégicas, indicadores y metas multianuales de medición) y las propuestas de gestión institucional, pedagógica y de investigación (a modo de políticas que orientan el funcionamiento institucional) al PCI, MPI, RI y PAT.

⁹ Siempre y cuando estos se encuentren actualizados.

MPI	Utiliza la orientación estratégica, la ruta estratégica y la propuesta de gestión institucional establecidas en el PEI como principales insumos. Aborda, primordialmente, la identificación y descripción de los procesos de tipo estratégico, misional y de soporte que organizan la vida institucional. Además, se ocupa de identificar y describir aquellos procedimientos que desarrolla el IESP/EESP y que se constituyen en servicios que brinda la Institución. Los procesos referidos se relacionan con el PCI (en cuanto a procesos misionales), con el PEI (en cuanto a procesos estratégicos), con el PAT (en cuanto a procesos de soporte), y con el RI (en cuanto a los tres tipos de procesos).
PCI	Utiliza la orientación y la ruta estratégica, la propuesta de desarrollo de investigación, y la propuesta de gestión pedagógica indicada en el PEI como principales insumos. Aborda principalmente la planificación y definición de los procesos misionales establecidos en el MPI y se interrelaciona con el RI, ya que este último refleja la estructura organizacional necesaria para la implementación de los procesos misionales previstos en el PCI.
RI	Utiliza la orientación y la ruta estratégica, y la propuesta de gestión institucional del PEI como principales insumos. Aborda primordialmente la estructura organizacional de la institución de acuerdo con los procesos desarrollados en el MPI. Además, se interrelaciona con los otros instrumentos (PCI y PAT), en tanto desarrolla la forma en cómo deben darse las relaciones humanas, cuáles son los deberes, responsabilidades, incentivos y otros que permitirán la convivencia de los actores que forman parte de la Institución.
PAT	Finalmente, el PAT, se relaciona con el PCI, el RI, el MPI y el PEI ya que operacionaliza y concretiza la planificación de objetivos, acciones, organización, procesos y/u otros que insume cada uno de estos. Las actividades e indicadores de producción física incluidos en el PAT contribuirán a la evaluación, seguimiento y mejora continua de todos los otros instrumentos de gestión señalados previamente.

Asimismo, los referidos instrumentos de gestión comparten las siguientes características:

- *Consensuados*, son elaborados de manera participativa y cooperativa por la comunidad educativa de la institución, bajo el liderazgo de la dirección general.
- *Flexibles*, se adaptan a los cambios institucionales, según los resultados de la evaluación en la gestión e implementación de estos.
- *Transitorios*, tienen una vigencia temporal que responde a una determinada situación institucional en particular.
- *Pertinentes*, responden a un contexto, a una demanda y a un marco regulador.
- *Funcionales*, son prácticos y facilitan la gestión institucional y pedagógica.

V. Orientaciones para las acciones previas y posteriores a la elaboración y/o actualización de los instrumentos de gestión

5.1 Condiciones previas a la elaboración de los instrumentos de gestión

Se propone un conjunto de condiciones previas, organizadas en cinco pasos, para que los IESP/EESP, elaboren y/o actualicen los instrumentos de gestión de manera organizada, secuencial y progresiva:

Tabla 4. Pasos previos a la elaboración de instrumentos de gestión

Pasos	Descripción
<p>Paso 1: Revisar las orientaciones para la elaboración de los instrumentos de gestión.</p>	<p>Leer, examinar y analizar las orientaciones del MINEDU-DIFOID para la elaboración de instrumentos de gestión, que se describen y detallan en cada una de las guías metodológicas para la elaboración de cada instrumento de gestión.</p>
<p>Paso 2: Sensibilizar a la comunidad de la institución</p>	<p>Considerando que los instrumentos de gestión se constituyen en la expresión de las aspiraciones de la comunidad educativa respecto del servicio educativo en FID que se pretende brindar, es imprescindible asegurar la participación y compromiso activo de toda la comunidad educativa, que, por un lado, exprese sus reflexiones, decisiones y estrategias; y, por otro legitime la pertinencia de los instrumentos de gestión.</p> <p>Por ello, es indispensable desarrollar acciones y estrategias de comunicación y sensibilización a la comunidad, las mismas que dependerán de los recursos y la dinámica que tenga el IESP/EESP.</p>

<p>Paso 3: Conformar un equipo técnico institucional para la elaboración de los instrumentos de gestión.</p>	<p>Constituir un equipo técnico institucional liderado por el director general que gestiona y asegura la calidad de las actividades y el resultado final respecto de la elaboración de los instrumentos de gestión. En el caso de los participantes de la institución, debe estar conformado por todos aquellos responsables designados por el director general en el marco del cumplimiento de sus funciones y perfiles establecidos en el Reglamento Institucional. Se recomienda que como mínimo, participen los responsables del área de calidad, de la unidad académica, y del área de administración; o quienes hagan sus veces.</p> <p>Formalizar la creación e instalación del equipo técnico mediante una resolución directoral, y generar evidencias del trabajo realizado como actas, cuaderno de control, documentos de trabajo, fotos, entre otros. Las funciones de equipo gestor son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Conducir el proceso de elaboración de los instrumentos de gestión – Programar y organizar cada actividad – Buscar y sistematizar información relevante – Socializar los avances de los instrumentos de gestión – Redactar la versión final de los instrumentos de gestión – Evaluar la consistencia de los instrumentos de gestión – Gestionar la aprobación de los instrumentos de gestión – Socializar y divulgar los instrumentos de gestión
<p>Paso 4: Revisar, analizar y reflexionar sobre los resultados del seguimiento y la evaluación de los instrumentos de gestión, desarrollados el año anterior.</p>	<p>Esto implica organizar todas las evidencias posibles que tenga la Institución respecto de la implementación y seguimiento de los instrumentos de gestión desarrollados el año anterior.</p> <p>Posteriormente, como parte de la ruta de trabajo para la elaboración de los instrumentos de gestión, examinar, analizar y reflexionar sobre dichas evidencias, utilizando preguntas de análisis.</p> <p>Los resultados de este proceso reflexivo se constituyen en el principal insumo para la elaboración/actualización del diagnóstico del PEI.</p>
<p>Paso 5: Elaborar y aprobar la ruta de trabajo para la elaboración de instrumentos de gestión.</p>	<p>Elaborar una ruta de trabajo que contenga como mínimo: objetivos, estrategia de trabajo, actividades, cronograma y responsables.</p> <p>Esta ruta debe ser aprobada por todos los involucrados directos en la elaboración.</p>

Posteriormente, los instrumentos de gestión deben ser elaborados y luego aprobados mediante Resolución Directoral. Para ello, se recomienda elaborar un informe de sustento para ampliar y justificar la información expuesta en cada instrumento, la misma que fundamente su aprobación.

Finalmente, para que los instrumentos de gestión sean instrumentos que efectivamente representen las aspiraciones y compromisos de toda la comunidad educativa, es muy importante que sean difundidos de manera amplia y sostenida entre todos los actores y estamentos.

Para ello, proponemos algunas sugerencias:

- Elaborar documentos breves y claros para ser entregado a todos los estamentos y actores educativos, que contengan los elementos más importantes de cada instrumento de gestión. Pueden diagramarse como trípticos, organizadores visuales, etc.
- Incluir los instrumentos de gestión en la página web de la Institución, cuidando de darle un espacio visible y atractivo dentro de la página.
- Realizar jornadas de sensibilización, información y apropiación de los instrumentos de gestión. Es recomendable hacerlo presentando la orientación estratégica institucional (visión, misión, valores principios), pero además de la ruta estratégica y las principales orientaciones.
- Planificar y ejecutar mecanismos y espacios de evaluación y de rendición de cuentas que permitan analizar el impacto de las acciones implementadas y el grado de logro de los objetivos estratégicos.

5.2 Modificación y/o actualización de los instrumentos de Gestión

Según lo establecido por CEPLAN, los instrumentos de gestión se modifican cuando:

- a. Existen cambios significativos en la política nacional
- b. Existen cambios significativos en la política de la institución
- c. Situación de desastre o declaración de estado de emergencia
- d. Recomendaciones que surjan desde una entidad externa

Finalmente, es importante comprender la naturaleza cíclica de los instrumentos de gestión y recordar que, la elaboración de dichos instrumentos, constituye únicamente el primer paso, pues su elaboración conlleva a la implementación, al seguimiento y la evaluación, que facilita y organiza la gestión institucional y la gestión pedagógica de los Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica con el fin de asegurar un nivel continuo de la calidad en la prestación del servicio educativo proporcionado por la institución, otorgando un mayor protagonismo e importancia a la mejora continua, tal como observamos en el siguiente gráfico:

Gráfico 5. Gestión de los Instrumentos de Gestión



Elaboración: DIFOID

VI. ¿Cómo entender y utilizar las guías metodológicas para la elaboración de instrumentos de gestión?

6.1 Definición de las guías

La guía metodológica es la sistematización y documentación de un proceso, actividad o práctica, para este caso del proceso de elaboración de instrumentos de gestión institucional. La guía describe las distintas operaciones o pasos en una secuencia lógica, señalando cómo, cuándo y para qué se elaboran los instrumentos de gestión.

6.2 Propósito y objetivos de las guías

Las guías tienen como propósito orientar a los IESP/EESP en la elaboración articulada, coherente y consistente de sus instrumentos de gestión.

Son objetivos de las guías:

- Proporcionar a los IESP/EESP fundamentos legales, conceptuales, pedagógicos y metodológicos para la elaboración de instrumentos de gestión.
- Describir la definición, importancia, criterios de elaboración y características más relevantes de cada uno de los instrumentos de gestión.
- Proponer una la secuencia ordenada y lógica para la formulación de los instrumentos de gestión, a través de etapas, pasos y pautas específicas.
- Proponer herramientas y ejemplos para modelar la elaboración de instrumentos de gestión.
- Contribuir como contenido en el desarrollo de acciones de capacitación y asistencia técnica a las comunidades educativas de los IESP/EESP, que posibiliten el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional sobre la elaboración y/o actualización de instrumentos de gestión.

6.3 Alcance de las guías

El alcance de cada una de las guías propuestas comprende a las comunidades educativas de los IESP/EESP a nivel nacional.

6.4 Características de las guías

Las características principales de las guías metodológicas son las siguientes:

- Flexibles: permiten su adaptación de acuerdo con la realidad de los diferentes IESP y EESP, considerando, además, las diversidades y particularidades del territorio.
- Sistemáticas: contiene un proceso secuencial que orienta la elaboración y/o actualización de instrumentos de gestión, interdependientes y articulados entre sí.
- Sencillas: utilizan términos fáciles y comprensibles, para la comunidad educativa, al presentar y desarrollar la información que contienen.
- Instrumentales: ofrecen herramientas aplicables para la formulación e incluso implementación de los instrumentos de gestión.

6.5 ¿Cómo utilizar las guías?

Las guías se constituyen en instrumentos de apoyo que deberán ser anteceditas por un profundo conocimiento del contexto en el que se ofrece el servicio educativo de Formación Docente¹⁰. Las guías no buscan constituirse en un listado de procedimientos inflexibles ni estáticos, porque parten de reconocer que las realidades en los territorios son diversas y los contextos sociales, políticos, económicos, culturales y lingüísticos requieren ser considerados; por ello, la adaptación o adecuación de las pautas y orientaciones que se brindan en las guías será fundamental para hacer pertinente el instrumento. Cabe señalar que es de cumplimiento obligatorio que los IESP/EESP aseguren la estructura mínima del PEI, PCI, MPI, RI y PAT, de acuerdo con lo dispuesto en la RVM N° 097-2022-MINEDU, Norma Técnica denominada “Disposiciones que regulan la evaluación de las Condiciones Básicas de Calidad con fines de licenciamiento de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica”.

Cada guía organiza la información en dos grandes partes:

- En la primera parte se presentan cuestiones previas y de orientación general, a fin de establecer nociones básicas: definición, características, estructura y criterios para la elaboración de cada instrumento de gestión institucional.
- En la segunda parte, a modo de orientaciones específicas, se describe la secuencia metodológica organizada en etapas para la formulación de los contenidos de cada instrumento de gestión. Cada etapa a su vez, se organiza en pasos, a modo de procedimientos para la construcción de contenidos, así como ejemplos y herramientas que aportan a su definición.

¹⁰ Comprende la Formación Inicial Docente (FID), el Desarrollo Profesional de docentes formadores, y, la Formación Continua, Segunda Especialidad y Profesionalización Docente.

Referencias Bibliográficas

Ander-EGG, E., (2000). La planificación educativa. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Armijo, María Elena (2018) “Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público” Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) CEPAL.

CEPLAN (2019a). Guía para el Planeamiento Institucional. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/

Consejo Nacional de Educación (2020). El Proyecto Educativo Nacional al 2036: el reto de la ciudadanía plena. Aprobado mediante Decreto Supremo N° 009-2020- MINEDU

García, E., (2014). Planeación estratégica. Ciudad de México: Editorial Trillas.

Ley N° 30512. Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior de la Carrera Pública y de sus Docentes.

Mendoza, J., (2013). Manual de Gestión de Instituciones educativas. Lima: Colectivo de Investigación e Innovación Pedagógica “sembrando saberes”.

Ministerio de Economía y Finanzas (2016) “Guía Metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de los programas presupuestales” – Dirección General de Presupuesto Público.

Ministerio de Educación (2020). Política Nacional de Educación Superior y Técnico Productiva. Aprobado mediante Decreto Supremo N° 012-2020-MINEDU

Ministerio de Educación (2018). Modelo de Servicio Educativo para las Escuelas de Educación Superior Pedagógica. Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU.

