

# RECURSOS PARA EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EFECTIVO

VOLUMEN 5

## GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD ESCOLAR



PERÚ

Ministerio  
de Educación



Gobierno del Perú



BICENTENARIO  
DEL PERÚ  
2021 - 2024

Oscar Manuel Becerra Tresierra

**Ministro de Educación**

José Luis Gargurevich Valdez

**Viceministro de Gestión Institucional**

Marco Antonio Flores Blas

**Director General de Calidad de Gestión Escolar**

Leonor Torres Matos

**Directora de Fortalecimiento de la Gestión Escolar**

**Equipo técnico:**

Mayllorid Clotilde Flores Suárez

Brenda Eliana Galagarza Alfaro

Natalie Mixan Ramos

Magaly Susana Voto Bernales Holguin

María Gracia Exebio Muñoz

**Diseño y diagramación:**

Solange Carlin Calcina

Waldo Neves Lezameta

**Corrección de estilo:**

Gabriela Ida Ferrucci Montoya

**©Ministerio de Educación**

Calle Del Comercio N.º 193, San Borja Lima, Perú Teléfono: (511)615-5800 [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

---

**Primera edición**

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

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1. LA CALIDAD ESCOLAR</b>	<b>5</b>
<b>1.1.</b> Conceptos clave para referirnos a la calidad en el ámbito educativo	<b>5</b>
<b>1.2.</b> Principios de la calidad	<b>7</b>
<b>1.3.</b> ¿Cómo percibe la calidad la comunidad educativa de la IE?	<b>9</b>
<b>2. CONSIDERACIONES ACERCA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL MARCO DE LA IE PÚBLICAS DEL PERÚ</b>	<b>12</b>
<b>2.1.</b> Compromisos de Gestión Escolar (CGE)	<b>12</b>
<b>2.2.</b> Dimensiones de gestión escolar	<b>13</b>
<b>2.3.</b> Instrumentos de gestión escolar	<b>15</b>
<b>3. ORIENTACIONES PARA PROMOVER LA CALIDAD ESCOLAR EN LA IE</b>	<b>17</b>
<b>3.1.</b> Preparación del/de la directivo/a	<b>17</b>
<b>3.2.</b> Preparación de la comunidad educativa	<b>20</b>
<b>3.3.</b> Aspectos transversales	<b>22</b>
<b>3.4.</b> Evaluación de la calidad	<b>23</b>
<b>3.5.</b> Instrumentos sugeridos	<b>23</b>
<b>4. EJEMPLOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ESCUELA</b>	<b>28</b>
<b>CIERRE</b>	<b>36</b>

# PRESENTACIÓN

La calidad escolar es una aspiración de todos los ámbitos educativos y, en ella, intervienen distintos factores. En el caso peruano, los elementos por tener en consideración para la calidad son los Compromisos de Gestión Escolar. Además de ello, es importante tener en consideración los aspectos vinculados a la satisfacción de las y los usuarios, y del personal que habita el espacio escolar. Aspirar a la calidad supone un esfuerzo en conjunto de todos los miembros de la IE. En esa línea, el objetivo de la *Guía para la gestión de la calidad escolar* es dar a conocer algunos aspectos que pueden fomentar prácticas de autoevaluación en las IE. Para ello, se abordan, en primer lugar, algunos aspectos vinculados a qué se entiende por calidad. Luego, se explican los elementos referentes y, después, se plantean algunos instrumentos que pueden ser utilizados para medir la calidad escolar. Además de ello, también se presentan algunos ejemplos y testimonios que han sido recopilados de directivas y directivos que han puesto en práctica acciones para garantizar la calidad en su IE.

Los testimonios y ejemplos en la presente Guía han sido tomados del curso *Una aproximación hacia la calidad en la gestión escolar (versión del año 2022)*.

# 1 LA CALIDAD ESCOLAR

## 1.1. Conceptos clave para referirnos a la calidad en el ámbito educativo

En las siguientes líneas, presentamos un breve resumen acerca de la denominación de calidad y también sintetizamos algunos conceptos claves para referirnos a la calidad en el ámbito educativo.

La definición de calidad en el ámbito educativo se ha desarrollado con mayor relevancia para evaluar y medir las instituciones educativas de acuerdo con los criterios que se establecen en el marco de la política educativa a la cual responde. Una educación de calidad es producto de una serie de condiciones orientadas a garantizar el aprendizaje y desarrollo integral de los y las estudiantes. Estas condiciones las identificamos en el ambiente institucional de la IE y también en el contexto social donde se desarrolla la comunidad educativa. Por ejemplo, durante el periodo de la escuela no presencial por el covid 19, el principal desafío de los directivos, directivas y docentes fue garantizar el acceso al servicio educativo de los y las estudiantes. Sin embargo, esto estuvo determinado por las condiciones de conectividad con las cuales contaban las familias y la comunidad en general.

La calidad de las instituciones educativas debe buscar el equilibrio entre garantizar los aprendizajes esperados de los y las estudiantes, que se enmarcan en las necesidades de los sectores sociales, y considerar la diversidad de estilos de aprendizaje de los y las estudiantes, así como contemplar que cada uno/a posee diferentes aptitudes que pueden ser potenciadas en la IE.

Las instituciones educativas realizan distintos procesos para garantizar una educación de calidad para sus estudiantes. Para ello, se propone considerar los siguientes criterios:

- **Calidad como prestigio / excelencia:** La calidad se comprende como el prestigio y reputación académica y social de algunas instituciones. La consideración del prestigio debe ser realizada por expertos para mantener un criterio objetivo. Una IE es considerada prestigiosa si obtiene algún reconocimiento externo; esto puede darse a través de los concursos regulares, la visibilidad de alguna práctica educativa o el haber obtenido alguna premiación vinculada a los logros de los aprendizajes.
- **Calidad en función de los recursos:** Para esta definición, los recursos humanos, económicos, físicos, etc. son los que establecen las diferencias entre los centros educativos. De esta forma, una institución será de calidad cuando se cuenta con estudiantes destacadas/os y docentes altamente productivos, y donde se cuenta con una infraestructura apropiada. La

calidad de los recursos se puede materializar en la cantidad de estudiantes destacadas/os, el desempeño de las y los docentes, y las condiciones de la infraestructura de la IE.

- **Calidad como resultados:** La valoración de calidad de una institución se basa en el resultado del éxito de sus estudiantes egresadas/os. La calidad como resultados se puede representar en los perfiles de las y los estudiantes que terminan el nivel educativo.
- **Calidad como cambio (valor añadido):** La calidad de una institución se representa en el cambio que ha generado en la conducta de sus estudiantes en beneficio de sus conocimientos, evolución y desarrollo personal. La calidad como cambio se puede relacionar con el impacto en la formación integral de los y las estudiantes de la IE.
- **Calidad como adecuación a propósitos:** La calidad de una institución se establece en sus marcos legales, en sus objetivos o en la satisfacción de las y los estudiantes. La calidad como adecuación de propósitos se sostiene en los marcos institucionales que regulan los procesos de la IE, y también se puede considerar la opinión de los y las estudiantes sobre los procesos de aprendizajes como miembros de la comunidad educativa.
- **Calidad como perfección o mérito:** Considera como calidad educativa aquello que se sustente en evidencias que apuesten a la perfección tanto en los procesos como en los productos. Prevalece el mérito frente al valor. La calidad como perfección o mérito se representa en el modelo de gestión de IE (procesos, dimensiones, instrumentos de gestión, etc.).
- **La calidad total como meta:** La calidad de un centro se valora cuando se preocupa por establecer sistemas de control interno que garanticen que los procesos educativos se realicen de manera adecuada para obtener los resultados esperados. La calidad como meta se puede representar en la IE en las metas de los logros de aprendizajes de las y los estudiantes de la IE, así como en las metas de cumplimiento de actividades que generan las condiciones de aprendizajes.

A continuación, te presentamos aportes sobre el concepto de calidad de un directivo de nuestro país. El directivo Ephraim Zavaleta precisa que:

*“Necesitamos una gestión de calidad centrada en brindar un buen servicio educativo que genere satisfacción tanto al equipo, como a nuestros clientes (alumnos, padres de familia, comunidad educativa)”*



## 1.2 Principios de la calidad

Para seguir profundizando el abordaje de la calidad educativa en el ámbito escolar, proponemos considerar algunos principios con respecto a la gestión escolar.

- **Liderazgo:**

El/La líder es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los otros miembros de la organización. Los y las líderes establecen la unidad del propósito y la orientación de la organización, y crean y mantienen un ambiente de implicación y estimulación de la participación del personal en el logro de los objetivos. Orientan y dirigen las actividades de organización y planificación, de análisis, prevención, mejora y seguimiento de la calidad total.

- **Compromiso de las personas:**

El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización y su compromiso es esencial, ya que posibilita que se generen sinergias a través del trabajo en equipo y que las habilidades del personal sean usadas en beneficio de la organización. Cuando las personas se sienten involucradas en el trabajo, se cumplen las expectativas y necesidades del grupo, y mejora el grado de satisfacción personal a través de la satisfacción del grupo. El personal conoce sus habilidades, comparte sus conocimientos y es consciente de lo que implica su contribución a la organización.

- **Enfoque a procesos:**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión por procesos de actividades y recursos ayuda a lograr, de forma más eficaz, los resultados esperados y permite identificar los problemas para generar su rápida resolución. Asimismo, se deben de evaluar los riesgos, y sus consecuencias e impactos en cualquier parte/área interesada. Se deben establecer responsabilidades para el manejo de los procesos clave, aquellos procesos que están directamente implicados en la prestación de los servicios que la institución ofrece, por ejemplo, matrícula, inicio de clases, programación curricular anual, etc.

- **Mejora:**

La excelencia se alcanza mediante un proceso de mejora continua en las capacidades del personal, en las instalaciones, en la eficiencia de los equipos y herramientas, en las relaciones interpersonales, etc. La gestión de la calidad se va a optimizar mediante la mejora de las capacidades de la organización, por lo que la mejora continua será el objetivo de todos aplicándose en la mejora de los productos, procesos y sistemas.

Para garantizar la mejora continua, se debe asegurar la concordancia de las actividades en todos los niveles con los planes estratégicos de la organización. Una organización debe contribuir a la mejora de la calidad y a la búsqueda de la excelencia en todos los aspectos de la organización.

- **Enfoque basado en evidencias:**

La información es la herramienta fundamental en la toma de decisiones de la organización. Para tomar las decisiones más acertadas, estas deben estar fundamentadas con el análisis de datos e información. Se analizan los datos y experiencia, y se toman decisiones para la mejora continua en función de los resultados. Además, demuestra que las posibilidades y oportunidades existentes son canalizadas hacia su realización de forma eficaz. Con la información, se pueden obtener estudios y análisis a futuro, y mejorar los servicios a corto plazo.

- **Gestión de las relaciones:**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, por lo que una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de todas y todos para crear valor. En una organización, todas y todos son proveedoras/es de algún servicio y, simultáneamente, interesadas/os. Todas y todos son afectadas/os por la calidad del servicio que reciben y, a su vez, afectan a aquellas/os que son sus interesadas/os. Para satisfacer a todas y todos los involucrados se deben implicar cambios de comportamiento y mejora en los procesos de comunicación.

Como líder pedagógico/a, es importante que consideres estos principios para orientar la gestión de tu IE. Recuerda que estos planteamientos son para dar soporte a la gestión escolar que se enmarca dentro las orientaciones y normativas vigentes.



### 1.3. ¿Cómo percibe la calidad la comunidad educativa de la IE?

Para complementar los conceptos anteriores, es pertinente considerar e indagar qué entienden por calidad educativa los miembros de la comunidad educativa de la IE. A continuación, mostramos un análisis realizado por directivos en relación a las percepciones en cuanto a la calidad educativa que tienen diferentes actores de sus escuelas.

La directiva Luisa Arce de Loreto identificó las siguientes percepciones de calidad educativa en actores relevantes de la escuela

#### Según mi perspectiva:

Para los directivos: La calidad educativa cuando los estudiantes logran aprendizajes significativos en los tiempos previstos.

Para los estudiantes: La calidad educativa es cuando todos los días asisten a clases porque disfrutan de las actividades que realizan.

Para los docentes: La calidad educativa es cuando la institución educativa logra todas las actividades planificadas durante el año escolar.

Para la comunidad: Calidad educativa es cuando la institución educativa incorpora en sus actividades educativas a sus miembros, forman parte y participan dentro de la organización institucional.



#### Percepción de las y los docentes:

¿Qué es la calidad educativa para ti?

La calidad educativa para mí es cuando mis estudiantes aprenden y participan en todas las actividades pedagógicas que planifico diariamente.

¿Cómo se evidencia la calidad educativa?

La calidad educativa se evidencia cuando los estudiantes logran los aprendizajes previstos en el programa curricular, demuestran ser competentes

¿Crees que nuestra institución educativa se guía por principios de calidad? ¿Por qué?

Sí, porque realizamos todo lo planificado durante las clases, sin embargo nos falta realizar más actividades.



### **Percepción de la Comunidad:**

¿Qué es la calidad educativa para ti?

La calidad educativa es cuando los docentes enseñen bien a sus alumnos.

¿Cómo se evidencia la calidad educativa?

Porque no hay pérdida de clases y los estudiantes asisten todos los días.

¿Crees que nuestra institución educativa se guía por principios de calidad? ¿Por qué?

Sí, pero les falta mejorar mucho.



### **Percepción de la especialista de la UGEL:**

¿Qué es la calidad educativa para ti?

La calidad educativa es cuando la institución educativa cumple con todos los compromisos de gestión escolar durante el año.

¿Cómo se evidencia la calidad educativa?

La calidad educativa se evidencia cuando visitamos la I.E y encontramos que todos están laborando, no hay pérdida de clases, todos tienen sus documentos.

¿Crees que nuestra institución educativa se guía por principios de calidad? ¿Por qué?

Sí, pero aún falta trabajar otros aspectos importantes para que logren tener calidad.



Por su parte, la directiva Rocío del Pilar Sánchez de Loreto, en relación con las percepciones de la calidad educativa en su IE, encuentra que:

#### **PERSPECTIVA DEL DIRECTIVO:**

- Todo el personal comprometido con la labor educativa.
- Personal con espíritu de gratitud.
- Estudiantes con nivel de conocimientos de acuerdo a los estándares de desarrollo.
- Padres de familia que eligen a la IEI 162 LOS HONGUITOS, de generación en generación por su trascendencia.

#### **PERSPECTIVA DOCENTE:**

- Personal equilibrado y actualizado.
- Trabajo en equipo.
- Realizan tareas siguiendo un cronograma y respetando tiempos.
- Docentes con disponibilidad de tiempo para el desarrollo de proyectos institucionales.

#### **PERSPECTIVA DEL ESTUDIANTE:**

- Niños y niñas que participan activamente.
- Estudiantes preparados para su desempeño en la vida futura.
- Niños y niñas felices al asistir al jardín.
- Estudiantes que practican las palabras mágicas.

#### **PERSPECTIVA DE LOS PADRES DE FAMILIA:**

- Directores que gestionan.
- Mejor enseñanza.
- Buen trato.
- Personal amable, actualizado y comprometido con la labor educativa.

### **INDAGA EN TU IE:**

- ¿Qué es la calidad educativa para los miembros de tu comunidad educativa?
- ¿Qué es la calidad educativa para ti como líder pedagógico/a?



## 2

## CONSIDERACIONES ACERCA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL MARCO DE LA IE PÚBLICAS DEL PERÚ

Para promover y garantizar que los procesos de gestión de las II.EE. se den en el marco de la calidad educativa, contamos con orientaciones, esquemas organizativos e instrumentos que orientan los procesos y resultados de las instituciones, donde el principal fin es el desarrollo integral de los y las estudiantes.

### 2.1 Compromisos de Gestión Escolar (CGE)

Las instituciones educativas peruanas deben cumplir con algunos estándares. Estos se denominan “Compromisos de Gestión Escolar”. Estos permiten convertir y operacionalizar la gestión escolar en indicadores y prácticas concretas. Se señalan resultados priorizados que se buscan alcanzar, así como las condiciones para lograrlos.

Los CGE son de dos (2) tipos: CGE de resultados y CGE de condiciones.

#### Los compromisos de resultados son los siguientes:

1. Desarrollo integral de las y los estudiantes
2. Acceso de las y los estudiantes al SEP hasta la culminación de su trayectoria educativa

#### Los compromisos de condiciones son los siguientes:

4. Gestión de las condiciones operativas orientada al sostenimiento del servicio educativo ofrecido por la IE
5. Gestión de la práctica pedagógica orientada al logro de aprendizajes previstos en el perfil de egreso del CNEB
6. Gestión del bienestar escolar que promueva el desarrollo integral de las y los estudiantes

## 2.2 Dimensiones de gestión escolar

Para cumplir con este fin, debemos tener en consideración que la gestión escolar se organiza en las siguientes dimensiones: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria.

**Dimensión estratégica:** Se refiere a la generación de una orientación clara y compartida de los fines y propósitos educativos de la IE, a partir de la cual se formulan objetivos y metas para la mejora de la misma.

**Dimensión administrativa:** Se refiere a las actividades de soporte que aseguran las condiciones de operatividad de la IE y permiten que las tareas pedagógicas, estratégicas y comunitarias se realicen de manera fluida y efectiva.

**Dimensión pedagógica:** Se refiere a la gestión del núcleo pedagógico de la IE, es decir, el conjunto de actividades y recursos con mayor proximidad al logro de aprendizajes.

**Dimensión comunitaria:** Se refiere al fomento de una gestión de la convivencia escolar sustentada en los enfoques del CNEB, que garanticen un espacio seguro para el aprendizaje y el desarrollo integral de las y los estudiantes.

En relación con la **dimensión comunitaria**, la directiva Gloria Quispe de Lima Metropolitana indica que:

*“Uno de los retos de mi IE para lograr una educación de calidad centrada en el aprendizaje y, sobre todo, en el bienestar de todos los integrantes de la comunidad educativa es consolidar un clima institucional, en el que los actores educativos construyen y sostienen buenas relaciones interpersonales, que se traduzcan en un entorno seguro y acogedor con una misión y una visión clara para alcanzar nuestras metas y objetivos como organización consciente de su rol formador de buenos ciudadanos.”*



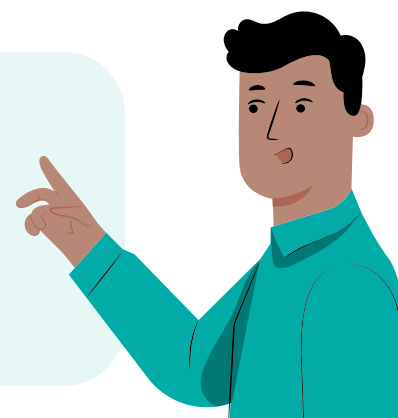
En relación con la **dimensión administrativa**, la directiva Marleny Alvarado de Huánuco comenta que:



*“El enfoque y los desafíos del aspecto administrativo de la gestión escolar, a la fecha, han tenido un cambio sustancial pues el directivo de hoy es un líder pedagógico y, por lo tanto, todas las acciones que se desarrollan en este aspecto deben estar orientadas a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, con un tipo de administración horizontal puesto que se trabaja con una comunidad de profesionales que también son líderes, movilizandolos todos los recursos con que cuenta la escuela para el logro de los objetivos que se proponen.”*

De manera complementaria, el directivo Manuel Arce de La Libertad indica que:

*“El gran desafío es considerar la gestión administrativa como soporte fundamental de la gestión pedagógica, distribuir adecuadamente los recursos educativos y económicos de modo que estos estén siempre al servicio del aprendizaje de los estudiantes y la capacitación del equipo docente. Para ello es fundamental aprender a delegar y trabajar en equipo distribuyendo el liderazgo.”*



Por otro lado, la directiva Julia Gutiérrez de Huánuco menciona que:



*“En la gestión administrativa de mi escuela el aprendizaje que me fortalece es la organización estructural de los actores educativos en cuanto al manejo de recursos humanos, financieros, materiales y bienes de la institución para garantizar el servicio educativo. En tal sentido, los actores educativos participan en la gestión de manera colaborativa en las diferentes acciones que se planifican.”*

## 2.3. Instrumentos de gestión escolar

Para garantizar que en la IE se tengan en consideración todas las dimensiones, es importante tener documentos que registren los datos esenciales. Una IE que se orienta hacia la calidad educativa debe contemplar la elaboración de estos documentos y la implementación de las acciones propuestas, y garantizar la evaluación anual de los objetivos y metas propuestas.

A continuación, se encuentra el listado de documentos institucionales con los cuales deben contar las II.EE. o red educativa para garantizar una gestión educativa de calidad:

- **Proyecto Educativo Institucional (PEI):** Orienta la gestión escolar de la IE o red educativa según corresponda, contempla los objetivos a mediano plazo y establece metas anuales, tomando en cuenta su periodo de validez (entre 3 y 5 años).
- **Plan Anual de Trabajo (PAT):** Concreta los objetivos y metas propuestas en el PEI e incluye las actividades mínimas por realizar en la IE de acuerdo con cada CGE. Se enmarca en el año lectivo.
- **Proyecto Curricular de la IE (PCI):** Orienta los procesos pedagógicos de las II.EE. para el desarrollo de los aprendizajes establecidos en el CNEB, alineado a lo establecido en el PEI, y de acuerdo con las orientaciones de los modelos de servicio educativo.
- **Reglamento Interno (RI):** Regula la organización y funcionamiento integral de la IE para promover una convivencia escolar democrática y un clima favorable para el desarrollo de los aprendizajes y el bienestar integral de las y los estudiantes.
- **Documento de gestión:** Las II.EE. unidocentes, multigrado y programas educativos, por sus características, elaboran un documento de gestión que incluye los aspectos básicos de cada uno de los II.GG.

Si la II.EE. pertenece a una red educativa, adopta los II.GG. de la red.

Es importante considerar que los espacios asignados para planificación y análisis de las acciones institucionales son las semanas de gestión, en las cuales la comunidad educativa se encarga de revisar y actualizar los II.GG. Para ese momento, se debe tener suficiente evidencia, tanto de las actividades realizadas en la IE y sus resultados, como de aquellas buenas prácticas e innovaciones que se han identificado y que se pueden incluir en los instrumentos de gestión.

En relación con los **instrumentos de gestión escolar**, la directiva Enedina Rubio de La Libertad comenta que:



*“Para brindar una educación de calidad es necesario involucrar a la comunidad educativa en la planificación de los instrumentos de gestión con la finalidad de establecer objetivos y metas consensuadas, y promover la participación activa en el desarrollo de las actividades programadas hacia la mejora continua.”*

Por su parte, el director Avelardo Tipula de Puno resalta que:

*“El gran desafío es considerar la gestión administrativa como soporte fundamental de la gestión pedagógica, distribuir adecuadamente los recursos educativos y económicos de modo que estos estén siempre al servicio del aprendizaje de los estudiantes y la capacitación del equipo docente. Para ello es fundamental aprender a delegar y trabajar en equipo distribuyendo el liderazgo.”*





## 3 ORIENTACIONES PARA PROMOVER LA CALIDAD ESCOLAR EN LA IE

Es importante tener en consideración una visión de calidad en la IE. Para ello, debemos activar algunos elementos como directivas/os. A continuación, te proponemos algunos pasos para que implementes acciones en tu IE en el marco de la calidad educativa. Seguir estas indicaciones con tu comunidad te permitirá consolidar los pasos a una gestión de calidad total en la IE.

En este momento, te invitamos a revisar algunas consideraciones para realizar acciones vinculadas a la calidad en la IE.

### 3.1 Preparación del/de la directivo/a

Promover la calidad escolar en la IE parte del interés del equipo directivo en fomentar prácticas de evaluación. Para ello, en primer lugar, debes analizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué significa una gestión escolar de calidad para ti?
- ¿Qué estándares de calidad sigues desde tu rol de directiva/o?
- ¿Qué es un servicio educativo de calidad para ti?

Una primera reflexión te permitirá identificar los elementos que, histórica y personalmente, asocias a calidad. Después de esa primera exploración, te invitamos a identificar dentro de qué paradigma de calidad se encuentran tus impresiones.

Como habrás visto, anteriormente, se percibía a la calidad como esos hechos vinculados a los logros y a los resultados. Esta perspectiva, actualmente, se percibe como poco contextualizada y poco analítica del proceso. Por tal razón, lo esencial de lo que se entiende hoy por calidad total en las organizaciones exitosas es lo que se vincula a tener una institución que, globalmente, aspira a procesos exitosos en los que cuenta también la satisfacción de las y los trabajadores, las y los usuarios, etcétera.

Es probable que las y los docentes, los padres y madres, y los mismos y mismas estudiantes asocien la calidad educativa a tener buenos resultados. Es importante que, como primer paso, se cuestione esa mirada limitada de la calidad y, por lo tanto, que tú misma/o puedas incorporar, en la perspectiva de calidad, algunos elementos que se ha demostrado que son adecuados para pensar en la calidad educativa.

A continuación, revisa los siguientes procesos que se vinculan a la calidad. Te invitamos a que los leas para que reconozcas algunos elementos asociados a calidad y también para que, teniéndolos en consideración, puedas luego hacer una pequeña autoevaluación de cómo te percibes en relación con estos.

### **Promover la autonomía y autorregulación de las II.EE.**

Aspirar a la calidad educativa permite garantizar que las escuelas sean espacios en los que las personas deciden por sus acciones. Para llegar a evidenciar ese nivel de profesionalismo y también para dar confianza a las y los demás, es importante que la escuela asuma que los estándares de calidad se realizan siempre y cuando existan mecanismos para la autorregulación, es decir, para la evaluación de cómo se están dando los procesos internos de la IE.

### **Generar espacios de trabajo colaborativo**

Para que en la escuela haya estrategias orientadas a medir la calidad, es esencial que se promueva que los grupos internos sean creativos y solidarios para atender las problemáticas que se identifiquen. En esa medida, el trabajo para la calidad demanda que se realicen acciones en conjunto y que visibilicen el abordar los problemas desde un enfoque de búsqueda de soluciones.

### **Definir objetivos institucionales**

Orientarse hacia la calidad está vinculado con que los miembros de la institución sean conscientes de las metas institucionales, así como de su formulación y el trabajo que se hace para cumplirlas. En ese sentido, la cultura organizacional debe estar vinculada al reconocimiento de que cada práctica que se realiza está hecha en el marco de apuntar al logro de los objetivos. Por tal razón, las acciones no deben de ser aisladas, sino siempre percibidas desde las metas y desde elementos que permitan identificar si se llega o no al cumplimiento de las mismas. Considera que los objetivos institucionales se describen en el PEI.

### **Implementar planes de mejora**

Otro aspecto vinculado a la calidad es el hecho de que, después de la realización de diagnósticos, se debe establecer acciones. Independientemente de cuáles sean los resultados de una evaluación, las organizaciones siempre deben orientarse a hacer propuestas que las fortalezcan. En esa medida, una parte esencial de la calidad es que la comunidad implemente planes de mejora orientados por las evaluaciones o diagnósticos que se han realizado.

### **Promover una cultura de evaluación**

Esto supone establecer mecanismos para que la escuela tome, como parte de sus actividades diarias, los momentos de evaluación. De esa forma, los procesos de evaluación no generarán temor en las personas, sino más bien se tomarían como procedimientos regulares para identificar dónde nos encontramos y cómo podemos fortalecernos.

### Construir una identidad institucional

Es importante también reconocer que pensar en la calidad es una acción que favorece el reafirmar la identidad institucional. Si una institución educativa tiene una aspiración o busca llegar a algún objetivo, entonces el pensar en la calidad también permitirá que los miembros de la IE se cuestionen a dónde quieren llegar y cómo. En esa medida, después de un diálogo en el que se encuentren abiertos a los intereses de los miembros de la comunidad educativa es posible que se desarrollen aspectos que fortalezcan la identidad institucional de los miembros.

Después de haber hecho la lectura a los elementos anteriores, te invitamos a realizar una breve autoevaluación según las siguientes afirmaciones:

**Tabla 1: Autoevaluación de los procesos de calidad**

Autoevaluación de los procesos de calidad	¿Qué tanto se desarrollan estos procesos en mi IE?		
Autonomía y regulación	Poco	Algo	Mucho
Comunidades profesionales de aprendizaje	Poco	Algo	Mucho
Objetivos institucionales	Poco	Algo	Mucho
Implementación de planes de mejora	Poco	Algo	Mucho
Cultura de evaluación	Poco	Algo	Mucho
Identidad institucional	Poco	Algo	Mucho

Después de resolver esta breve autoevaluación, redacta algunas ideas que creas que pueden fortalecer aquellos elementos en los que consideres que todavía es necesario institucionalizar más alguno de los elementos de la calidad.

## 3.2. Preparación de la comunidad educativa

Es importante tener en consideración algunos procesos que se vinculan a preparar a la comunidad educativa para pensar en la calidad. A continuación, se presentan las consideraciones correspondientes para revisar desde la comunidad.

### Realizar autoevaluaciones colectivas

Ahora, corresponde motivar a la comunidad a identificar sus perspectivas respecto a la calidad. Es importante tener en consideración que, si bien hay varios enfoques, lo más esencial es que lo que se desarrolle se vincule a garantizar un servicio educativo de calidad. Para ello, te sugerimos que utilices el formato planteado en la Tabla 1. Compártelo con algunos miembros del equipo de gestión y con miembros representativos de la comunidad de docentes, estudiantes, apoderadas/os. El objetivo de esta primera interacción con las y los demás es dejar abierto a discusión lo que se percibe como calidad y cómo se está viviendo según las expectativas de cada uno de los grupos.

Este diálogo inicial debe darse con el objetivo de recopilar información, así como de generar el interés en las y los demás por pensar en cómo se percibe la calidad desde la institución. En un primer momento, es natural que algunas de las reacciones sean diferentes y que no se llegue a un consenso respecto a lo que se percibe como tal. A pesar de las diferencias, este momento marcará los siguientes que se vinculan a desarrollar la calidad en la IE.

### Implementar la autoevaluación

Una vez que se ha realizado un diálogo general, es importante establecer acciones que visibilicen la decisión institucional orientada a implementar la autoevaluación. Es decir, debe contarse con un compromiso que involucre a la mayoría de miembros de la IE. De esa forma, el impulso por la calidad no se debe mantener solo para las y los docentes o directivos y directivas, sino también para las y los estudiantes, quienes se convierten en la pieza clave de toda interacción. Es importante enfatizar que los diálogos de la calidad involucran a toda la comunidad educativa y que se asuman como acciones que son respaldadas por los miembros directivos, quienes se convierten en las/los promotoras/es de las acciones de autoevaluación.

### Compromiso para cumplir acciones

Una vez que hay una decisión institucional de establecer acciones para la calidad, lo que debe iniciarse es un compromiso institucional que se visibilice en acciones planificadas en las que se reconozcan plazos y responsables para hacer los ajustes correspondientes. Esto también supone que las personas se involucren en las decisiones que se orientan a esta mejora.

En lo respectivo a la **preparación de la comunidad educativa**, el directivo Ulises Céspedes de Huánuco comenta que



*“Para lograr una gestión de calidad, el desafío de mi escuela es lograr que todos los miembros de la comunidad educativa desarrollen sus habilidades y contribuyan al logro de objetivos y metas de la escuela. Al respecto, al realizar trabajo en equipo con los docentes de mi escuela compartimos nuestras expectativas, experiencias y conocimientos.”*

Por su parte la directiva Marita Tupa de Lima Metropolitana precisa que:



*“La sensibilización con la comunidad educativa es un buen inicio para el compromiso y la mejora continua en las instituciones educativas.”*

Por último, el director Jesús Jiménez de Ayacucho resalta que:

*“Es muy importante fomentar la participación democrática de todos los actores educativos para impulsar una buena gestión y garantizar un proceso de calidad educativa con compromisos asumidos de acuerdo con las necesidades de la comunidad educativa.”*



### 3.3. Aspectos transversales

A continuación, describiremos algunos aspectos que deberían de tenerse en cuenta en los siguientes momentos de la autoevaluación: antes y durante. Léelos para tener en consideración aspectos que garanticen el dinamismo del proceso.

#### **Diálogos y diversidad**

Se trata de reconocer la diferencia entre los miembros de la comunidad, así como de fomentar que se visibilicen posiciones diferentes en las que se pueda llegar a acuerdos que tengan en consideración el bienestar de los miembros de la IE.

#### **Conciencia del tiempo y el espacio**

Se trata de considerar que las acciones se ejecutan en un momento determinado y también en lugares específicos. Para ello, se puede generar un espacio en común donde establecer reuniones o donde todas y todos puedan identificar los procesos por los que están pasando las personas involucradas en todos los momentos de la evaluación de la calidad.

#### **Acceso a la información**

Se trata de generar mecanismos que permitan a las personas acceder a los datos de la IE. Es decir, se trata de tener acciones transparentes para que se sepa dónde está la información de evaluaciones, monitoreos o datos que permitan conocer qué ha sucedido en el tránsito de algunas actividades o cómo se ha finalizado la ejecución de algunos proyectos. Es transparentar la información para el conocimiento del público.

#### **Reconocimiento de las capacidades institucionales**

Esto se vincula a reconocer quiénes se involucrarían en el proceso de reconocimiento, así como los tiempos que pueden ofrecer. Es importante elegir a los actores participantes según un análisis que identifique a profundidad lo que la institución puede ofrecer para desarrollar acciones reconociendo cargas laborales y que no sea un proceso ambicioso que no se llegue a cumplir.

### 3.4. Evaluación de la calidad

A continuación, se plantean algunas ideas que pueden ayudar a identificar las acciones que son parte del proceso de la evaluación de la calidad:

#### **Determinar las y los responsables**

Consiste en que, en consenso, se pueda reconocer quiénes liderarían el proceso y quiénes se encargarían de las acciones vinculadas a recopilar información, o sistematizar o analizar los datos recopilados.

#### **Establecer los criterios y los correspondientes instrumentos**

Se trata de revisar los criterios y también evaluar las posibilidades de ajustar los instrumentos según las necesidades de los miembros de la comunidad. Esto quiere decir, por ejemplo, priorizar según la pertinencia y necesidad de lo que elija la comunidad educativa.

#### **Determinar la temporalidad de la aplicación de instrumentos**

Consiste en elegir, según calendario, los momentos en los que se aplicarían los instrumentos de evaluación.

#### **Procesar, analizar y reportar la información obtenida**

Hace referencia a determinar tiempos para poder procesar la información que se ha encontrado y registrado; también, a identificar temporalidades que permitan analizar los hechos y brindar espacio para reportar lo recopilado.

#### **Retroalimentar procesos y aprendizajes institucionales**

Se trata de establecer acciones para que se retroalimenten los procesos, así como los aprendizajes institucionales que se han dado a partir del proceso de evaluación de calidad. Además, consiste en generar la propuesta y cumplimiento de acciones de mejora y compromisos.

### 3.5. Instrumentos sugeridos

A continuación, se plantean algunos formatos con los que esperamos puedas aterrizar las estrategias de evaluación de la calidad en la IE.

Estos instrumentos son sugeridos y brindan algunos puntos clave por tener en cuenta cuando se realiza la autoevaluación. Utilízalos y ajústalos según las necesidades de tu institución educativa.

**INSTRUMENTO 1:**

Autoevaluación de la calidad institucional					
<p><b>1. Datos generales</b></p> <p><i>Identifica a tu IE con los datos que permitan visibilizar su ubicación, cantidad de docentes, estudiantes y equipo de gestión.</i></p>					
<p><b>2. Equipo para el seguimiento a la calidad</b></p> <p><i>Identifica a quienes organizarán las actividades y también a quienes ejecutarán las actividades.</i></p>	<b>Miembros organizadores</b>		<b>Miembros ejecutores</b>		
<p><b>3. Objetivos:</b></p> <p><i>Considerando estas seis acciones intermedias para el proyecto de autoevaluación, elige en qué fase se encuentra la IE.</i></p>	<b>Identificar la fase en la que se encuentra el proyecto:</b>				
	<b>Recabar información</b>	<b>Generar evidencia</b>	<b>Valorar situaciones institucionales</b>	<b>Promover toma de decisiones basada en evidencia</b>	<b>Plan de mejora</b>
<p><b>4. Referentes de calidad</b></p> <p><i>Identifica cuáles son los referentes de calidad con los que se asocia la acción por realizar (por ejemplo, con qué Compromiso de Gestión Escolar o componente del MBDDir o PEN).</i></p>					
<p><b>5. Elementos que podrían dificultar el proceso</b></p> <p><i>Identifica aquellos elementos que podrían dificultar el proceso de autoevaluación.</i></p>					



**INSTRUMENTO 2:**

Plan de mejora			
<b>Marco o referente de calidad</b> <i>Identifica cuáles son los referentes de calidad con los que se asocia la acción por realizar (por ejemplo, con qué Compromiso de Gestión Escolar o componente del MBDDir o PEN).</i>			
<b>Nivel alcanzado de autoevaluación</b> <i>Identifica si se considera un nivel En inicio, En proceso o Logrado respecto a los avances realizados.</i>			
<b>Oportunidades de mejora</b> <i>Se identifican aquellas oportunidades de mejora que se han determinado en el proceso.</i>			
<b>Objetivos</b> <i>Se identifican los objetivos.</i>	<b>Corto plazo</b> <i>Se establecen acciones por cumplir en corto plazo.</i>	<b>Mediano plazo</b> <i>Se establecen acciones por cumplir en mediano plazo</i>	<b>Largo plazo</b> <i>Se establecen acciones por cumplir en largo plazo.</i>
<b>Cronograma</b> <i>Se identifican los momentos en los que se realizarán las acciones.</i>			
<b>Responsables</b> <i>Se identifica a las y los responsables vinculadas/os con los procesos.</i>			
<b>Recursos</b> <i>Se reconoce los recursos por utilizar en el proceso.</i>			

**INSTRUMENTO 3:**

A continuación, se ofrecen algunos indicadores con los que se puede medir la ejecución del proceso de autoevaluación y de diseño de plan de mejora. En los momentos que se considere pertinentes, se debe dialogar tomando en cuenta estos indicadores en equipo para poder realizar aquellas acciones que están en proceso.

<b>Autoevaluación</b>	
<b>Aspecto</b>	<b>Indicador</b>
<b>Calidad y contexto</b>	1. En la IE, se realizó un proceso de identificación de la situación actual, características y necesidades. 2. En la IE, se establecieron compromisos vinculados a implementar la autoevaluación para la calidad educativa.
<b>Plan de autoevaluación</b>	3. En la IE, se evidencia organización, participación y socialización del plan de autoevaluación institucional. 4. En la IE, se identifica a quienes asumen responsabilidades para la ejecución de procesos. 5. En la IE, se ha dialogado, elaborado o ajustado un plan de autoevaluación institucional.
<b>Recojo de información</b>	6. En la IE, se identifica la información cuantitativa y cualitativa que se tendrá en cuenta y que se va a recoger. 7. En la IE, se han identificado los referentes de calidad. 8. En la IE, se asocian los logros a los referentes de calidad. 9. En la IE se establecen procedimientos para procesar información.
<b>Aplicación de instrumentos</b>	10. En la IE, se aplican los instrumentos siguiendo un protocolo.
<b>Análisis y difusión de resultados</b>	11. En la IE, se procesa la información recogida. 12. En la IE, se reportan resultados obtenidos y se identifica el avance.

Midiendo el plan de mejora	
Aspecto	Indicador
<b>Plan de mejora</b>	<p>13. En la IE, se elaboran planes de mejora que correspondan al contexto.</p> <p>14. En la IE, se realizan planes de manera participativa.</p> <p>15. En la IE, se incorpora un plan de mejora de los instrumentos de gestión institucional.</p>
<b>Ejecución y evaluación del plan de mejora</b>	<p>16. En la IE, se cumplen las acciones de los planes de mejora.</p> <p>17. En la IE, se realizan adecuaciones en caso cambie algo vinculado al plan de mejora.</p> <p>18. En la IE, se sistematizan los avances y dificultades que permitan conocer lecciones aprendidas.</p> <p>19. En la IE, se socializan los resultados y son conocidos por la comunidad.</p> <p>20. En la IE, se toman decisiones consensuadas para continuar con el proceso de mejora institucional.</p>
<b>Evaluación del plan de mejora</b>	<p>21. En la IE, se reflexiona sobre avances.</p>

## 4

## EJEMPLOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LA CALIDAD DE LA ESCUELA

A continuación, encontrarás experiencias de dos instituciones educativas que aplicaron una autoevaluación colectiva de la calidad en la escuela y establecieron un plan de mejora. Los siguientes ejemplos han sido tomados del curso Una aproximación hacia la calidad en la gestión escolar (versión del año 2022), en el cual, como actividad final, se realizó una propuesta de mejora de la calidad en la escuela.

Las propuestas incluyen las siguientes 5 secciones:

- **Acta de reunión:** acta de la reunión aplicada con el equipo conformado para la autoevaluación.
- **Autoevaluación:** indicadores en inicio y proceso más relevantes para la escuela identificados en la autoevaluación de calidad aplicada.
- **Acciones de mejora:** acciones futuras para los indicadores en proceso y en inicio, considerando tiempos, recursos y actores involucrados en la ejecución.
- **Justificación de pertinencia e impacto en aprendizajes:** explicación de la pertinencia de la propuesta de mejora en coherencia con los indicadores que requieren mejora y descripción del impacto positivo de la propuesta en la mejora de los aprendizajes de las y los estudiantes.
- **Ensayo reflexivo:** ensayo de reflexión que aborda los aprendizajes adquiridos durante las coordinaciones para la aplicación del instrumento, la sistematización de evidencias y las acciones de mejora a futuro.

**EJEMPLO 1**

<b>Nombre del directivo</b>	Merardo Guevara Pedraza
<b>Institución educativa</b>	N° 16216
<b>UGEL</b>	Utcubamba
<b>DRE</b>	Amazonas

**1.- ACTA DE REUNIÓN DE LA IE**

Siendo las 8:30 am del día 4 de julio del 2022, reunidos el equipo directivo, y las y los docentes, se trató el siguiente tema: propuesta de mejora de la calidad de nuestra IE. Se llegó a los siguientes acuerdos:

- Realizar una autoevaluación sobre la medición de calidad educativa
- Socializar, con toda la comunidad educativa, los resultados de la autoevaluación de nuestra calidad educativa
- Implementar y ejecutar acciones que se encuentren en Inicio y en Proceso con el involucramiento y aplicación de un liderazgo distribuido de toda nuestra comunidad educativa
- Asumir compromisos para la concreción de las actividades de las acciones de mejora, a nivel de todos los miembros de la comunidad educativa

**2.- AUTOEVALUACIÓN**

La autoevaluación estuvo a cargo del comité de gestión pedagógica en conjunto con el equipo directivo, con la finalidad de medir la calidad de la gestión escolar para mejorar los procesos y lograr los resultados en términos de metas de aprendizaje. Para ello, se elaboraron los instrumentos de medición de la calidad educativa; en este caso fue una rúbrica.

El resultado fue el siguiente: de 43 ítems, nos encontramos en inicio en 5 acciones; en proceso, 20; y, en logrado, 18 acciones. Estos resultados se dieron a conocer a toda la comunidad educativa y, en conjunto, acordamos plazos para ejecutar dichas actividades, comprometiendo a todos los miembros de la comunidad educativa.

## Sistematización de evidencias

EVIDENCIAS	PERSONAS ENCARGADAS PARA LA RECOPIACIÓN	PLAZO DE ENTREGA.
Trabajo colegiado (reunión de docentes por grados)	Equipó pedagógico	15/08/2022
Planificación diferenciada (EDAS, SESIONES)	Equipo directivo	16/08/2022
Monitoreo y acompañamiento a docentes (Fichas, cuaderno de campo)	Equipo directivo	17/08/2022
Ejes de la gestión escolar. (Pedagógicas, Condiciones Operativas, y convivencia escolar)	Equipo directivo y comités responsables	18/08/2022 y 19/08/2022

Lo que destaco de los indicadores es que permite identificar el nivel real en que se encuentra nuestra institución en lo referente a gestión administrativa y pedagógica. Para ello, fue importante el involucramiento y compromisos asumidos por toda la comunidad educativa de IE para la mejora de los aprendizajes.

Este proceso de recojo de información y sistematización de los indicadores de la calidad educativa es de suma importancia, porque nos permitió encontrar las fortalezas y debilidades. Así mismo, nos permite ahondar en el monitoreo a la práctica docente e identificar las deficiencias y fortalezas en los maestros y maestras, para buscar estrategias de mejora de dicha práctica a través del diálogo reflexivo, mediante el desarrollo de GIAs y el intercambio de experiencias de las y los docentes fortaleza con sus pares (Propusimos las pasantías).

### 3.- ACCIONES DE MEJORA

Propusimos desarrollar las siguientes acciones de mejora:

- Desarrollar capacitaciones sobre estrategias de enseñanza para potencializar el desarrollo de competencias de las y los docentes e incentivar su desarrollo profesional en el ámbito pedagógico
- Continuar con la estrategia refuerzo escolar, y potenciar las áreas de Ciencia y Tecnología, y Personal Social

- Desarrollar estrategias de atención a estudiantes en riesgo de interrumpir sus estudios para que alcancen los aprendizajes esperados y culminen su trayectoria educativa
- Compromiso de todas y todos para el desarrollo de buenas prácticas docentes
- La Evaluación diagnóstica de este año será institucionalizada para realizarla cada año y así poder lograr nuestra certificación.
- Continuar con el desarrollo de las comunidades de aprendizaje por grados
- Elaborar una planificación diferenciada (EDAS, SESIONES) para atender a la diversidad de estudiantes
- Todas estas acciones se deberán culminar en el mes de diciembre con la participación activa de toda la comunidad.
- Realizar una evaluación de salida al trabajo propuesto

#### 4.- JUSTIFICACIÓN DE PERTINENCIA E IMPACTO EN APRENDIZAJES

El objetivo de realizar estas acciones mencionadas es desarrollar el nivel de aprendizaje real de las y los estudiantes, ya que, al identificar y clasificar a las y los estudiantes según sus necesidades, habilidades y capacidades, se realizará un trabajo personalizado y más efectivo que parte del diagnóstico de la situación real, a través del cual, con la clasificación por grupos según las características expuestas, permitirá elevar de manera real el nivel de aprendizaje de cada estudiante, con el apoyo vigotskiano del grupo. Por ello, al identificarse su nivel real, se pueden programar actividades orientadas a elevarlo y poder medir el impacto en la medida real en que se da.

#### 5.- ENSAYO REFLEXIVO

La aplicación de la rúbrica para medir la calidad educativa me permitió contar con la colaboración del equipo de gestión pedagógica con quienes sistematizamos la información, considerando las evidencias, y propusimos acciones de mejora.

Finalmente, resalto lo importante de los contenidos del curso, ya que fortalecen las capacidades directivas, al realizar la autoevaluación de la calidad de gestión de IE a través de los indicadores propuestos.

## EJEMPLO 2

<b>Nombre del directivo</b>	Flor Navarro Garay de Ramos
<b>Institución educativa</b>	N° 93 Virgen María Auxiliadora
<b>UGEL</b>	Ventanilla
<b>DRE</b>	Callao

## 1.- ACTA DE REUNIÓN DE LA IE

En la IE N° 93 “VMA”, a las 4:00 pm del día viernes 29 del mes de junio del año 2022, se reunieron el personal jerárquico, personal docente, personal administrativo, padres y madres de familia representantes del CONEI, y todos ellos participantes del Programa de Autoevaluación, Gestión y Mejora Continua de la Calidad en mi Institución Educativa. La reunión fue dirigida por la directora de la IEI. Mg. Flor Navarro Garay, para tratar los siguientes temas:

Agenda

Niveles de comunicación y participación de la comunidad educativa en la gestión de la IEI para la autoevaluación.

Desarrollo

La directora de la institución educativa da lectura al texto sobre liderazgo y gestión participativa para la mejora de nuestros estándares de calidad, titulado *Promoviendo la Comunicación y Motivación Personal*, y el texto titulado *Generando la participación en la Institución Educativa*.

La Lic. María Luz Baltazar Huamán opina que se debe implementar en la IEI el Modelo del Proceso de Comunicación a nivel de todos los estamentos de la IEI; asimismo, manifiesta que la participación auténtica de los niños y niñas, docentes, personal administrativo, personal directivo, jerárquico en la gestión escolar solo es posible a partir de la elección democrática de sus representantes, de que estos identifiquen los espacios de participación, conozcan funciones y cumplan con sus responsabilidades.

La Lic. Judy Jesús Carranza manifiesta que viene aplicando el modelo del Proceso de Comunicación entre sus niños y niñas, lo cual le ha permitido mejorar la convivencia a nivel del aula, por lo que recomienda su implementación.



En cuanto al nivel de participación en la gestión escolar, la docente manifiesta que se ha mejorado el clima institucional, lo cual garantiza que un alto porcentaje de miembros de la comunidad educativa participen auténticamente, lo que ha permitido a la IEI posicionarse en el mercado, ser considerada una IEI líder en la Red Educativa N° 05 de la UGEL Ventanilla, contar con una buena imagen institucional y ser considerada una de las más representativas en el distrito.

Los/las demás docentes opinan que están de acuerdo con las opiniones vertidas por las/los asistentes a la reunión. La directora opina que, durante su gestión, se ha adoptado, como política institucional, la autoevaluación con fines de acreditación. Asimismo, se viene trabajando en el aseguramiento de la calidad educativa, evaluación de desempeño docente, implementación de planes de mejoramiento de la calidad y que el CONEI, Municipio Escolar, APAFA, etc., vienen trabajando para el logro de los objetivos estratégicos del PEI. La directora también opina que no puede iniciarse un movimiento hacia la calidad si no se reconoce que, en la IEI, existen problemas. Toda mejora de la calidad comienza por este paso; sin embargo, opina que el reconocer que existen problemas no es suficiente, sino que es necesario tomar la decisión de que ha llegado el momento de hacer algo al respecto.

La directora manifiesta que, habiéndose escuchado las opiniones de las y los asistentes a la presente reunión, se deben establecer acuerdos.

#### Acuerdos:

1. Implementar el Modelo del Proceso de Comunicación como política institucional en todos los estamentos de la IE
2. Garantizar la elección de las y los representantes de la comunidad educativa en sus diferentes estamentos mediante elecciones democráticas a través del voto directo y secreto
3. Reconocer, mediante Resolución directoral, a los miembros integrantes del Consejo Directivo de APAFA, CONEI, Municipio Escolar, etc.
4. Asesorar y orientar para garantizar que el Consejo Directivo de APAFA, CONEI, Municipio Escolar, etc. cuenten con un Plan de Trabajo debidamente organizado y sistematizado, contribuyendo al logro de los Objetivos Estratégicos del PEI
5. Elaborar, en forma participativa y democrática, el Reglamento Interno de la IE a fin de que cada uno de los miembros de la comunidad educativa conozca sus deberes, derechos, funciones, etc.
6. Implementar los niveles de participación según cada nivel de participación en la gestión educativa: ser informadas/os, ser consultadas/os, conformar una comisión y conformar un estamento

Siendo las 6:30 pm, todos los participantes de la reunión, firmamos el presente documento dando fe del acto y manifestando la conformidad de los acuerdos arriba mencionados.

## 2.- AUTOEVALUACIÓN

- 2.1. Utilizar una variedad de herramientas y enfoques de evaluación apropiados para satisfacer las diferentes necesidades de las y los estudiantes
- 2.2. Implementar un sistema para monitorear el logro de su propósito y objetivos estratégicos
- 2.3. Realizar seguimiento a la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes, y del personal de la IE, asegurando el cumplimiento del tiempo lectivo y la gestión
- 2.4. Mantener espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta las diferentes modalidades y turnos de la IE
- 2.5. Gestionar y mantener la infraestructura, equipamiento y mobiliario

## 3.- ACCIONES DE MEJORA

Indicadores	Tiempo						Recursos	Actores para su ejecución
	J	J	A	S	O	N		
Utilizar una variedad de herramientas y enfoques de evaluación apropiados para satisfacer las diferentes necesidades de las y los estudiantes.	X	X					Rúbricas de evaluación	Docentes
Implementar un sistema para monitorear el logro de su propósito y objetivos estratégicos.			X				Ficha de monitoreo	Directora
Realizar seguimiento a la asistencia y puntualidad de las y los estudiantes, y del personal de la IE, asegurando el cumplimiento del tiempo lectivo y la gestión.				X			Registro de asistencia	Directora
Mantener espacios salubres, seguros y accesibles que garanticen la salud e integridad física de la comunidad educativa, incluyendo la gestión del riesgo, emergencias y desastres, teniendo en cuenta las diferentes modalidades y turnos de la IE.					X		Láminas de señalización Mochila de emergencia Botiquín	Directora APAFA Docentes
Gestionar y mantener la infraestructura, equipamiento y mobiliario.					X	X		Directora

## 4.- JUSTIFICACIÓN DE PERTINENCIA E IMPACTO EN APRENDIZAJES

Diversas investigaciones han demostrado que la calidad de la educación va de la mano con el servicio educativo que brindan las instituciones educativas, de ahí que conocer cómo se están desarrollando sus respectivos procesos en los establecimientos constituye una necesidad prioritaria.

Una herramienta idónea para conocer la realidad interna de las instituciones educativas es la AUTOEVALUACIÓN porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de sus procesos y resultados.

La autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, basada en el análisis de diferentes aspectos, documentos e indicadores que facilitan a los integrantes de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar.

La evaluación tiene como propósito determinar en qué medida se están cumpliendo las metas de calidad que se fijan en los estándares, asociadas a los aprendizajes que se espera logren los niños y niñas a su paso por la educación inicial.

Por tanto, la evaluación brinda retroalimentación, detecta fortalezas y debilidades, y valora el impacto de los procesos educativos sobre el desarrollo de competencias básicas por parte de los niños y niñas de nuestra IEI.

## **5.- ENSAYO REFLEXIVO:**

No hay duda de que, para lograr la calidad educativa, las instituciones educativas de cualquier nivel deben emplear la autoevaluación como una herramienta de mejora continua, ya que esta permite que las II. EE. puedan reconocer por sí mismas qué están haciendo bien o qué pueden mejorar.

La autoevaluación es un proceso que recoge información de todo su quehacer, como la gestión de la dirección, el trabajo de las y los docentes, la infraestructura, la relación con los padres y madres de familia, etc. De ese modo, se puede elaborar planes para mejorar la calidad educativa sobre la base de evidencias reales dentro y fuera de la IEI.

En esa misma línea, podemos decir que la autoevaluación es una estrategia importante porque permite identificar cómo avanza el logro de estos planes y las metas institucionales, ya que es un proceso participativo, en el que se involucran todos los actores que trabajan y se benefician del servicio educativo. “En la autoevaluación, están involucrados la directora, las docentes, y los niños y niñas”.

En conclusión, la autoevaluación ayuda a la IE a determinar su posición actual, así como las orientaciones y prioridades futuras. Permite comparaciones con los resultados de otras instituciones y de otras organizaciones. Estimula en la IE la cultura de la mejora continua mediante la autoevaluación periódica, el monitoreo de sus progresos y las consiguientes correcciones.

## CIERRE

En el presente documento, se han abordado aspectos generales vinculados a la calidad escolar. Además, se han presentado algunos recursos para realizar actividades de evaluación de la calidad en la IE. También, se han presentado algunos ejemplos y testimonios de participantes del curso *Calidad en la gestión escolar* ofrecido durante el 2022.

Esperamos que este material sirva como elemento que impulse actividades participativas orientadas a la mejora de la calidad escolar en los espacios educativos que son liderados por las y los directivos. En este sentido, se espera fomentar que las instituciones educativas, a partir de un esfuerzo colectivo de la comunidad educativa, alcancen y mantengan altos estándares de calidad escolar.



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