



GOBIERNO REGIONAL DE TACNA
DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE EDUCACION
Leyes N° 27867, 27902 y 28013

DIRECCIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

¿CÓMO ELABORAR UN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?

DOCUMENTO ORIENTADOR

2 008

¿CÓMO FORMULAR EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?

CONSIDERACIONES PRELIMINARES:

EL PARADIGMA.- Se entiende como un modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros, es un lente a través del cual vemos el mundo en forma interpretativa. Para Thomas Kuhn en su obra "La estructura de las Revoluciones científicas" llevó el concepto que: *"Los paradigmas científicos son ejemplos aceptados de la práctica científica actual, ejemplos que combinan ley, teoría, aplicación e instrumentación y proporcionan modelos a partir de los cuales se manifiestan las tradiciones coherentes particulares de la investigación científica... Es un proceso basado en el análisis permanente tanto del medio como del ambiente interno de la organización, lo que permite investigación se basa en paradigmas compartidos están sujetos a las mismas reglas y patrones en la práctica científica"*.

¹

LA COMPETITIVIDAD.- Es la capacidad de una organización pública o privada de mantener sistemáticamente

ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Para ello es preciso ejercitar un planeamiento más abierto, expansivo y proactivo, la ventaja comparativa de una organización está en las habilidades que desarrolla, recursos, conocimientos y atributos que lo caracterizan y dispone la institución educativa de los cuales carecen sus competidores o tienen en menor medida, ello hace posible un mayor rendimiento frente a los demás. La aplicación de estos conceptos supone una orientación hacia el entorno y una actitud estratégica que nos conlleve a la excelencia, o sea con características de eficiencia y eficacia de la organización.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.- Consiste en determinar la direccionalidad que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo. *"Prever situaciones futuras, conocimientos o inconvenientes y adaptar a la institución para dar respuestas."*²

¹ ARTHUR, Joel.Paradigmas.Pág.34

² Planeamiento integral. Ministerio de Educación. Pág.22

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.- Es un estudio exploratorio y descriptivo de variables internas y externas de la organización, propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores en el método FODA.

PROYECTO.- Es un documento orientador de los procesos diseñados en su totalidad para alcanzar los objetivos, metas y resultados, se tiene que trabajar con previsión, ordenamiento coherente y racional de las acciones y plazos, de los medios, técnicas y recursos disponibles para ejecutarlo.

¿QUÉ ES EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL?.- Es un Instrumento de planificación estratégica y de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, administrativos e institucionales, resulta de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la comunidad educativa.

También:

El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representarse lo inactual (que no es actual) y de imaginar el tiempo futuro para la

construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos".³

¿POR QUÉ ELABORAR UN PEI?.-

- Porque los nuevos paradigmas educativos demandan cambios sustantivos en su principal escenario (La institución educativa) que constituye la primera instancia de gestión, la base del sistema educativo. Allí se desarrollan los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos conducentes a la formación humana.

- Proporciona un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión para mejorar la calidad de la educación.

- Es una respuesta de cada institución a la diversidad intercultural y geográfica de nuestro país, lo que posibilita la pertinencia de la educación para atender las demandas y potencialidades específicas de los educandos.

- Genera un compromiso de la comunidad educativa con el mejoramiento del servicio educativo a fin de mejorar la calidad de vida y afrontar con éxito los riesgos del futuro.

- Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la educación, en contextos específicos mediante la acción de la institución edu-

³ www.fdeportes.com.
Cross.1994

cativa en la formación integral de las personas y mostrando actitudes de solidaridad, cooperación mutua, participación activa, responsabilidad social y compromiso.

PROCESO QUE SE SUGIERE PARA LA FORMULACIÓN DEL PEI:

PRIMERA ETAPA

1) La motivación y sensibilización de la comunidad educativa

Es fundamental desarrollar una visión comunitaria en la institución con participación activa y entendimiento de los actores sobre las ventajas que tiene el PEI, Éste permitirá emprender cambios orientados a mejorar la calidad de la educación. El equipo directivo de la institución es la que lidera este proceso.

2) Conformación de un equipo coordinador

El equipo deberá promover la consulta y toma de acuerdos colectivos en la comunidad educativa. Es recomendable que el equipo se caracterice por algunas cualidades:

- Compromiso con la comunidad educativa.
- Iniciativa y habilidades para el trabajo en equipo.
- Comunicación clara y empática.
- Interés de promover el desarrollo de la comunidad educativa.

- Disponibilidad de tiempo.

3) Organización del equipo de trabajo.

En un documento se establecerá la secuencia de actividades, los responsables, los recursos necesarios y la formación de equipos de trabajo.

SEGUNDA ETAPA:

1) Definición de la identidad de la institución educativa.

Consiste en darle personalidad a la institución y será dirigida por el equipo coordinador. Eso implica que toda la comunidad deberá consensuar sobre varias interrogantes: ¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Hacia dónde vamos?

2) Formulación del diagnóstico de la realidad de la institución educativa y su entorno.

El equipo de trabajo de diagnóstico diseñará su plan de acción, instrumentos y técnicas que usará para la recolección, tratamiento e interpretación de la información, a través de la técnica FODA, al tener organizada y sistematizada la información, jerarquizará los problemas más urgentes y los presentará ante la comunidad educativa.

3) Definición de objetivos estratégicos

En base a la misión, visión y los aspectos relevantes del diagnóstico, se formularán

los objetivos estratégicos del PEI, en esta tarea participarán los equipos de trabajo con orientación del equipo coordinador.

4) Formulación de la propuesta pedagógica y propuesta de gestión.

Los equipos responsables, con la información obtenida de los demás componentes y el conocimiento especializado sobre currículo, organización y funcionamiento de la institución, formularán las propuestas respectivas.

COMPONENTE IDENTIDAD:

Es el conjunto de rasgos característicos que identifican a una institución, determinando ¿Quién es? ¿Qué es? Y está constituido por la Misión, Visión y los Valores.

MISIÓN:

Es la razón de ser de la institución, se formula en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales, implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento, otorga legitimidad
¿Qué hacemos?	Competencias principales de la organización

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN
¿Qué buscamos?	Cambios que deseamos lograr.
¿Por qué lo hacemos?	Valores, Principios, motivaciones.

He aquí un ejemplo de misión:

INSTITUCIÓN EDUCATIVA XX

Somos un colegio que proporciona a los alumnos una formación integral. Promoviendo conocimientos de acuerdo al diseño curricular del ministerio de educación, donde se respeta la identidad de los alumnos, relacionando el trabajo pedagógico con el calendario de su comunidad y respetando sus costumbres y el ambiente natural de su entorno.

LA VISIÓN:

Es la forma en que se visualiza en el presente a la institución educativa, con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo. Se estructura en la siguiente estructura:

Pregunta	Descripción
¿Hacia dónde se desea llegar?	¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cuál es la

Pregunta	Descripción
	situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.
¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa hacia el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra institución de acuerdo a nuestra singularidad y relación con otras organizaciones?
¿Qué hacemos en el futuro y cual es su singularidad, con quiénes?	¿Qué queremos hacer en el futuro? Es decir cuales son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

He aquí un ejemplo de visión:
Institución Educativa XXXX

Ser una institución que brinda una educación de calidad con profesores idóneos, que garantizan el aprendizaje significativo y la formación integral de los alumnos a través de la investigación, favoreciendo de manera permanente el fortaleci-

miento de su creatividad, con apoyo de la ciencia y tecnología orientando el aprovechamiento y explotación de sus recursos de manera racional y sostenida para generar productividad y trabajo en su comunidad.

VALORES:

Constituyen esencialmente un sistema de creencias, prácticas morales y éticas que predominan en la institución educativa. Actúan como los grandes marcos referenciales que orientan el accionar de la comunidad educativa y definen la posición de la institución respecto a las pautas axiológicas.

¿COMO DETERMINAR EL TRATAMIENTO DE LOS VALORES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

a) Los valores deberán estar presentes en la misión y visión ya definida.

b) La comunidad educativa reflexionará sobre cada uno de los valores (espirituales, sociales, morales) o por principios que regirán el quehacer educativo en todos sus niveles.

c) Los valores se operativizan en la propuesta pedagógica, en la propuesta de gestión y en los instrumentos de gestión.

d) Orientarán la toma de decisiones en todos los niveles de la comunidad educativa.

He aquí un ejemplo:

“Nuestra institución educativa asume los valores de respeto a la dignidad humana, libertad, justicia, equidad, democracia, solidaridad, tolerancia y apego a la verdad”

DIAGNÓSTICO:

Es la acción sistemática por la cual se identifican los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de la institución, busca analizar e interpretar la distancia entre el hoy (presente) y el futuro a fin de identificar los objetivos estratégicos de la institución, nos permite:

- Explica la realidad educativa de la institución, vista en su conjunto en interacción dinámica con su medio y focaliza la atención en el proceso pedagógico.

- Sirve de base para tomar decisiones relacionadas con acciones concretas, tales como definir políticas, objetivos, proponer nuevos planes, programas y proyectos.

- Justifica y fundamenta los cambios o mejoras a realizar para resolver los problemas identificados.

¿CÓMO ORDENAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA?

La información recogida, una vez organizada y convenientemente ordenada, debe ser analizada a través de diferentes técnicas. Una de ellas es el FODA, la que será utilizada por ser de fácil manejo.

EL FODA:

Es una matriz que nos sirve para identificar fortalezas y debilidades (análisis interno), así como también oportunidades y amenazas (análisis externo), busca tener un alcance real de la problemática, así como posibles alternativas de solución, al relacionar los aspectos recogidos de la realidad a través de las variables.

LAS FORTALEZAS

Son las actividades y atributos internos de la institución educativa que contribuyen y apoyan el logro de sus objetivos institucionales.

LAS DEBILIDADES

Son aquellas actividades o atributos al interior de la institución, que inhiben o dificultan el éxito del logro de objetivos.

LAS OPORTUNIDADES

Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la institución educativa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de éste si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

LAS AMENAZAS

Son hechos o tendencias en el entorno de la institución que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo.

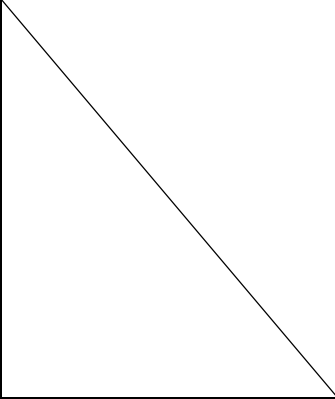
¿CÓMO CONSTRUIR NUESTRAS ESTRATEGIAS?

La forma de construir las estrategias se realiza de acuerdo a los cruces de las

dimensiones (cuadrantes), es decir de una debilidad y oportunidad (DO) , de una fortaleza y oportunidad (FO), una fortaleza y amenaza (FA) , de una debilidad y amenaza

(DA). Estas posibilidades de combinación generan las estrategias.

Veamos la matriz de diagnóstico estratégico:

	<p>Lista de Oportunidades</p> <p>O_1 O_2 . . . O_n</p>	<p>Lista de Amenazas</p> <p>A_1 A_2 . . . A_n</p>
	<p>Lista de Fortalezas</p> <p>F_1 F_2 . . . F_n</p>	<p>POTENCIALIDADES FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategias para desarrollar, aquí se maximiza tanto las F como las O: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.</i></p>
<p>Lista de Debilidades</p> <p>D_1 D_2 . . . D_n</p>	<p>DESAFÍOS DO (Mini-Maxi) <i>Estrategias para crecer, aquí se minimiza las D y maximiza las O: Superar las debilidades valiéndose de las oportunidades.</i></p>	<p>LIMITACIONES DA (Mini-Mini) <i>Estrategias para sobrevivir, aquí se minimiza tanto las D como las A: Eliminar las debilidades y eludir las amenazas.</i></p>

Posibilidades de mantenerse (FA):

Se fundamenta en el uso de fortalezas internas para disminuir o eliminar el impacto de las amenazas externas.

Posibilidades de sobrevivir (DA):

Consiste en eliminar las debilidades internas identificadas para minimizar o evitar las amenazas externas.

Posibilidades de crecer (DO):

Permite aminorar una debilidad interna detectada mediante las utilidades efectivas de una o varias oportunidades externas.

Posibilidades de desarrollar (FO):

Utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

La identificación de las opciones estratégicas permitirá definir los objetivos estratégicos de la institución que posibilitan el cumplimiento de la misión y visión. Deben tener coherencia con las necesidades internas, externas, los valores y principios.

¿QUÉ ES UN OBJETIVO ESTRATÉGICO?

Es el resultado a mediano o largo plazo que una

organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la institución.

CARACTERÍSTICAS A CONSIDERACIÓN PARA SU FORMULACIÓN.-

- Responder a las opciones estratégicas que se desprenden de la matriz FODA.

- Considerar el criterio de temporalidad que viabilice el cumplimiento de las actividades en un plazo definido.

- Expresar una intencionalidad o propósito educativo.

- Ser explícitos y concretos jerarquizados de acuerdo a las prioridades determinadas en la estrategia y a las necesidades de la institución.

- Factibles de realizarse y susceptibles de ser evaluados.

- Redactarse en infinitivo y dar respuesta a lo que pretendemos lograr.

Ejem:

Incrementar en un 80% las competencias profesionales de los docentes mediante la implementación de cursos de actualización pedagógica.

PROPUESTA PEDAGÓGICA:

Es el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en los currículos y en su desarrollo.

Es el marco de referencia permanente de las acciones que planifica y realiza la insti-

tución para mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje-enseñanza en un contexto específico, a fin de lograr cambios significativos en los niños y adolescentes.

La propuesta pedagógica concretiza el proceso de diversificación a partir de la contextualización de aprendizajes propuestos en el Diseño Curricular Nacional, en función de las características de los educandos y requerimientos de la localidad, que se expresan a través del proyecto curricular de la institución.

¿QUÉ CONTIENE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA?

Se sugiere lo siguiente:

- Concepciones de aprendizaje y enseñanza.
- Principios educacionales
- Principios psicopedagógicos.
- Perfiles ideales de los actores educativos (Director, docentes, alumnos)
 - Diversificación curricular
 - Demandas educativas.
 - Sistema de evaluación que se adopta.

¿QUÉ ES DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR?

Es el proceso mediante el cual los documentos curriculares nacionales de los diversos niveles y modalidades educacionales son adecuados a las necesidades y características de los educandos y de la realidad sociocultural y geográfica local o regional.

SISTEMA DE EVALUACIÓN.-

La evaluación debe ser entendida como un proceso permanente de obtención de información que permita emitir un juicio de valor y tomar decisiones para reorientar y retroalimentar las acciones que favorezcan la calidad de la enseñanza – aprendizaje.

PROPUESTA DE GESTIÓN:

Es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento de la institución para el logro de sus objetivos. Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la propuesta pedagógica, propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expertativas y recursos, pues se aplican las herramientas Administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos en la institución.

¿QUÉ ES GESTIONAR?

Es la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.

¿CÓMO CONSTRUIMOS LA PROPUESTA DE GESTIÓN?

Debemos tener en cuenta lo siguiente:

1.- Recuperar la información recogida y sistematizada en la identidad y el diagnóstico. De la primera tomamos la misión y la visión, de la segunda, sólo aquellos ASPECTOS vinculados con el área de gestión: organización, clima institucional, procesos de gestión y manejo de personal, estos elementos constituyen componentes que operativizan la gestión para concretizar el accionar pedagógico en los alumnos.

2.- Revisar la normatividad vigente que regula la organización y funcionamiento de las instituciones educativas: Ley 28044, reglamentos, decretos supremos y directivas.

3.- Explicitar los principios básicos que rigen la organización escolar.

DETERMINAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

- Para ello necesitamos pensar en el tipo de estructura que requiere la propuesta pedagógica para que a través de la gestión podamos concretizar las aspiraciones centradas en los estudiantes.

- Detallar las actividades que requieren para alcanzar los objetivos y metas del PEI.

- Definir las unidades organizativas.

- Determinar y designar el número de cargos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones previamente establecidas.

- Definir los niveles de autoridad y responsabilidad en cada unidad y su nivel jerárquico dentro de la estructura.

Propuesta de Resolución Directoral Institucional que aprueba el Proyecto Educativo Institucional.

*“Década de la Educación Inclusiva 2003 - 2012”
“Año de las Cumbres Mundiales en el Perú”*

RESOLUCIÓN DIRECTORAL INSTITUCIONAL N° 000 – 2008- I.E. “XXX”-T

Tacna, 02 de marzo de 2008.

Visto, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Institución Educativa “XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXX”;

CONSIDERANDO:

Que, el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de gestión de mediano plazo que se enmarca dentro de los Proyectos Educativos Nacional, Regional y Local;

Que, el Proyecto Educativo Institucional orienta una gestión autónoma, participativa y transformadora de la Institución Educativa e integra las dimensiones pedagógicas, institucional, administrativa y de vinculación al entorno;

Que, el Proyecto Educativo Institucional articula y valora la participación de la comunidad educativa, en función de los fines y objetivos de la Institución Educativa;

Estando a lo opinado precedente por el Consejo Educativo Institucional de la Institución Educativa “XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXX”, y;

De conformidad con la Ley N° 28044, Ley General de Educación y sus modificatorias leyes N°s 28123, 28302 y 28329; R.M. N° 0667-2005-ED, aprueba el Diseño Curricular Nacional; la R.M. N° 0494-2007-ED, Directiva para el Desarrollo del Año Escolar 2008; y en uso de las facultades conferidas por el D.S. N° 009-2005-ED, Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo;

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- **APROBAR** el PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL de la Institución Educativa “XXXXXXXX XXXXXXXX XXXXXXXX”, cuya vigencia es de XX años.

Artículo 2º.- **COMUNICAR** la presente resolución a los órganos correspondientes de la Dirección Regional Sectorial de Educación Tacna y de la Unidad de Gestión Educativa Local XXXX.

Regístrese y comuníquese,

XXXX XXXXX XXXXXXX
DIRECTOR