



Guía Metodológica

para la construcción participativa del

Proyecto Educativo Institucional



Guía Metodológica

para la construcción participativa del
Proyecto Educativo Institucional

Presidente de la República

Rafael Correa Delgado

Ministra de Educación

Gloria Vidal Illingworth

Viceministro de Educación

Pablo Cevallos Estarellas

Viceministra de Gestión Educativa

Mónica Franco Pombo

Subsecretaria de Calidad y Equidad Educativa

Alexandra Higgins Bejarano

Subsecretaria de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación

Adelita Rodríguez Pesantes

Revisión Pedagógica:

Subsecretaría de Fundamentos Educativos

Subsecretaría de Apoyo y Seguimiento

Subsecretaría de Desarrollo Profesional

Subsecretaría de Educación Intercultural Bilingüe

Créditos**Autores**

Carlos Crespo Burgos

Wim De Boer

Alexandra Higgins Bejarano

Nelson Loor Vera

Luciano Mogollón Campos

Nancy Romero Aguilar

María Augusta Sanabria

María Sol Paredes

Diseño y diagramación:

Manthra Editores

Fotografía

Archivo Ministerio de Educación

Impresión:

Editogran S.A.

ISBN.9942-07-334

Primera edición, marzo de 2013

Ministerio de Educación del Ecuador

Amazonas N34-451 entre Juan Pablo Sáenz y Atahualpa

Quito, Ecuador

Tlf. 1800 EDUCACIÓN

Se permite reproducir el material de esta publicación con la condición de citar la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA – PROHIBIDA SU VENTA

ADVERTENCIA

Un objetivo manifiesto del Ministerio de Educación es combatir el sexismo y la discriminación de género en la sociedad ecuatoriana y promover, a través del sistema educativo, la equidad entre mujeres y hombres. Para alcanzar este objetivo, promovemos el uso de un lenguaje que no reproduzca esquemas sexistas, y de conformidad con esta práctica preferimos emplear en nuestros documentos oficiales palabras neutras, tales como las personas (en lugar de los hombres) o el profesorado (en lugar de los profesores), etc. Sólo en los casos en que tales expresiones no existan, se usará la forma masculina como générica para hacer referencia tanto a las personas del sexo femenino como masculino. Esta práctica comunicativa, que es recomendada por la Real Academia Española en su Diccionario Panhispánico de Dudas, obedece a dos razones: (a) en español es posible <referirse a colectivos mixtos a través del género gramatical masculino>, y (b) es preferible aplicar <la ley lingüística de la economía expresiva> para así evitar el abultamiento gráfico y la consiguiente ilegibilidad que ocurriría en el caso de utilizar expresiones como las y los, os/as y otras fórmulas que buscan visibilizar la presencia de ambos sexos.



Índice

	INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1:	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL PEI?.....	7
	Nuevo horizonte	8
	¿Qué es el PEI?	8
	La sensibilización.....	11
CAPÍTULO 2:	¿CÓMO QUEREMOS QUE SEA NUESTRA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?.....	15
	Identidad institucional	16
	La visión.....	19
	La misión	21
	El ideario	22
CAPÍTULO 3:	¿CUÁL ES LA REALIDAD DE NUESTRA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?	25
	Autoevaluación institucional	26
	Informe de la autoevaluación institucional	29
CAPÍTULO 4:	¿CÓMO PLANIFICAMOS EL CAMBIO EN NUESTRA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?.....	31
	¿Qué es el plan de mejora?	32
	¿Cómo planificamos el cambio?.....	33
CAPÍTULO 5:	¿CÓMO MONITOREAMOS Y EVALUAMOS LA EJECUCIÓN DEL PEI?.....	41
	El monitoreo y la evaluación del PEI	42
	PREGUNTAS FRECUENTES	45
	BIBLIOGRAFÍA	46



Introducción

En los últimos años se han producido importantes transformaciones en las políticas educativas del país, bajo las orientaciones de la Constitución de 2008, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) de 2011 y el Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009-2013. En este contexto de innovaciones en el sistema educativo, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) constituye un recurso orientador y dinamizador para las instituciones educativas que deben cumplir un papel primordial en la construcción de la nueva educación que propone el nuevo marco legal. En esta dinámica se torna esencial el nuevo rol de liderazgo que cumple el director de la institución, con el acompañamiento de la asesoría educativa.

La presente guía busca fortalecer la gestión estratégica institucional en articulación con los nuevos componentes del sistema educativo: Nuevo Modelo de Gestión Territorial, Nuevo Modelo de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, Estándares Educativos, Currículo de Educación General Básica y Bachillerato General Unificado, así como con el Sistema Integral de Desarrollo Profesional (SiProfe), entre otros.

Este instrumento está destinado a los equipos directivos y docentes de las instituciones educativas. Ofrece una metodología para construir el PEI de manera participativa, con procedimientos y recomendaciones; además, profundiza la reflexión sobre la importancia actual del PEI.

La guía de la construcción participativa del PEI está organizada sobre la base de las siguientes preguntas: (1) ¿Por qué es importante la construcción participativa del PEI?, (2) ¿Cómo queremos que sea nuestra institución educativa?, (3) ¿Cuál es la realidad de nuestra institución educativa?, (4) ¿Cómo planificamos el cambio en nuestra institución educativa? y (5) ¿Cómo monitoreamos y evaluamos la ejecución del PEI?





menos

NUMEROS

0	1	2	3	4
5	6	7	8	9

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Amigo	Amigo	Amigo	Amigo	Amigo
Amigo	Amigo	Amigo	Amigo	Amigo
Amigo	Amigo	Amigo	Amigo	Amigo
Amigo	Amigo	Amigo	Amigo	Amigo
Amigo	Amigo	Amigo	Amigo	Amigo



CAPÍTULO 1:

¿Por qué es importante la construcción participativa del PEI?



Ministerio
de **Educación**

¿Por qué es importante la construcción participativa del PEI?

IMPORTANCIA Y SENSIBILIZACIÓN

◉ Nuevo horizonte

La Constitución ha modificado y ampliado el enfoque, las finalidades y los compromisos de la educación. Por primera vez, el país considera a la educación como «área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal», pues tiene la responsabilidad de ser «la garantía de la igualdad e inclusión social y la condición indispensable para el Buen Vivir» (Art. 26 de la Constitución).

En los últimos años se ha modificado el horizonte de la educación y la organización de los servicios educativos. Se han dado cambios importantes en las políticas educativas a partir de la Constitución, de la LOEI, su Reglamento y del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013. Los cambios de estos últimos años incluyen:

- El nuevo Modelo de Gestión con niveles territoriales desconcentrados (zonales, distritales y circuitales), [...] en los que se gestionan y ejecutan las políticas educativas definidas por el nivel central (Art. 27 de la LOEI).
- La actualización del currículo de Educación General Básica y de Bachillerato General Unificado.
- Los estándares de calidad educativa como descriptores de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores del sistema educativo.
- El nuevo Sistema de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa que propone monitorear, evaluar, acompañar y brindar asistencia a las instituciones para su mejora continua y el cumplimiento de los objetivos educativos de calidad y equidad.

Bajo este nuevo contexto legal y con un horizonte renovado en la educación, se requiere que los cambios deseados se pongan

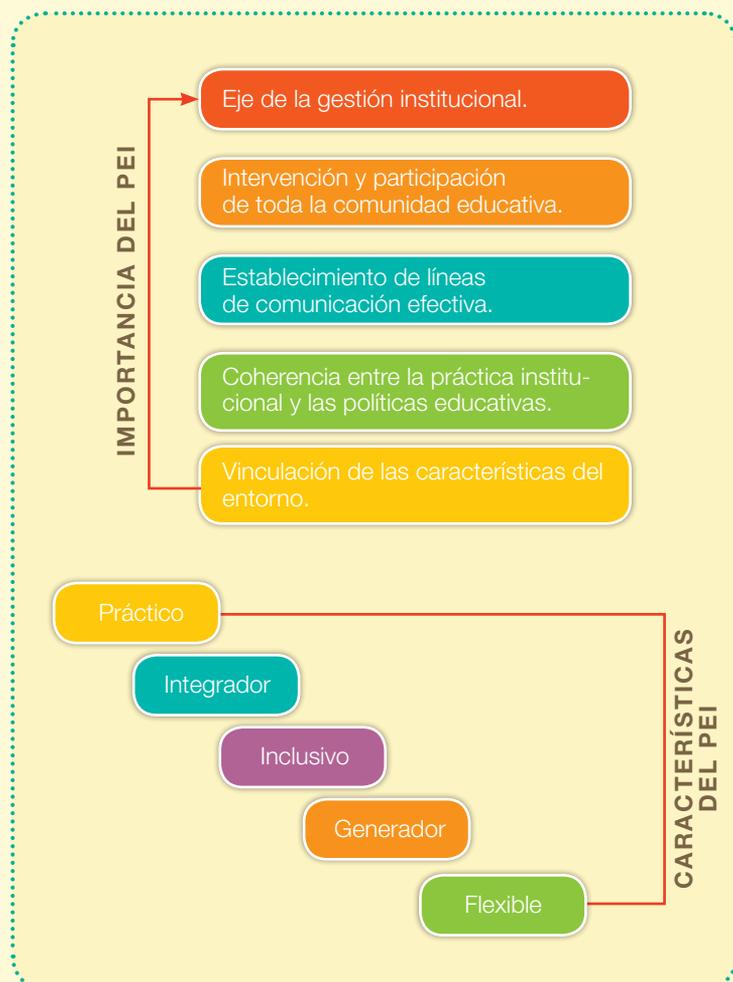
en marcha en las instituciones educativas, de una manera activa por parte de sus actores reales, con base en la construcción socialmente compartida y difundida, que promueve la participación decidida, el sentido de pertenencia y de responsabilidad social.

◉ ¿Qué es el PEI?

- Un proceso de reflexión y acción estratégica de la comunidad educativa.
- Un instrumento de gestión centrado en el estudiante.
- Una memoria que explicita y orienta las decisiones.
- Un documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes y una vinculación propositiva con el entorno escolar (Art. 88 del Reglamento a la LOEI).
- Un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias, que ayudan a la comunidad educativa a imaginar y diseñar el futuro deseado, considerando la definición de estrategias flexibles y la búsqueda de consensos para lograr un mismo objetivo, con proyección de cinco años aproximadamente.



IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DEL PEI



EN LA PRÁCTICA:

La Escuela Eloy Alfaro comenzó a elaborar el PEI. Es necesario planificar para solucionar algunas dificultades en relación a los aprendizajes de los estudiantes.

Los directivos conformaron un equipo de gestión, con representantes de la comunidad educativa, que ha generado espacios de reflexión sobre el contexto local, las políticas y los lineamientos del Ministerio de Educación y ha logrado que todos se comprometan con el proceso que requiere la institución.





A continuación se resume gráficamente el proceso de construcción e implementación del PEI con sus distintos momentos.

PROCESO DE CONSTRUCCIÓN



◉ La sensibilización

En la sensibilización se recogen elementos vivenciales que motivan la participación y el compromiso con la construcción del PEI.

Las reuniones de sensibilización comprometen a la comunidad educativa (padres, madres, autoridades, docentes y estudiantes) con los procesos que están en construcción, haciéndola participante activa.

A lo largo de todo el proceso

La sensibilización constituye una condición y, a la vez, el eje transversal que acompaña y anima todo el camino de la construcción del PEI.

- Es un proceso continuo que contempla momentos de información, motivación, participación y toma de decisiones.
- Es un requisito indispensable para que los distintos actores se sientan comprometidos con los procesos de la institución.
- La información que se recoge, mediante la participación de los diversos actores, debe partir de procesos motivadores que permitan la reflexión para la toma de decisiones.
- Mientras más amplia y abierta sea la participación en la construcción del PEI, mayor compromiso se generará en toda la comunidad educativa.

PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN



EN LA PRÁCTICA:

Por sus actividades personales y laborales, los padres y madres de familia de la Escuela Eloy Alfaro, no pudieron asistir al proceso inicial de sensibilización. No obstante, el director logró que participen, respetando, sus tiempos. Luego de llegar a acuerdos con el resto de la comunidad educativa se dividieron los roles. Se conformó el equipo gestor: el director, la presidenta del comité de padres y madres de familia, una profesora de Matemática, una de Educación Inicial y un ex estudiante de la institución que enseña Computación a la comunidad durante las tardes.



Tres condiciones para la construcción participativa



1. Conformar un equipo que sea gestor o animador

- Cada institución, comunidad pedagógica o circuito define la organización para la construcción del PEI de acuerdo con sus características y necesidades.
 - Se recomienda formar un equipo gestor que planifique y coordine creativamente todas las acciones, dinamizando cada etapa puesta en marcha.
 - El equipo se constituye de actores que manifiestan interés en participar y así aseguran la representación de los distintos miembros de la comunidad educativa. En las instituciones públicas es el Gobierno escolar (Art. 33 de la LOEI y Art. 79 del Reglamento a la LOEI).
- Se requiere personas con competencias de trabajo en equipo, búsqueda de consensos, escucha activa, apertura a la interacción, buena comunicación, entre otras.

Roles para el equipo gestor:

- a. Coordinar las actividades de sensibilización.*
- b. Elaborar el plan de construcción participativa del PEI.*
- c. Coordinar las distintas actividades.*
- d. Servir de enlace con actores externos.*
- e. Responsabilizarse de la elaboración del documento, monitoreo y seguimiento a la ejecución del PEI.*

2. Establecer acuerdos con la comunidad educativa

En los primeros encuentros, las autoridades convocan a los docentes, madres y padres de familia, de manera diferenciada para:

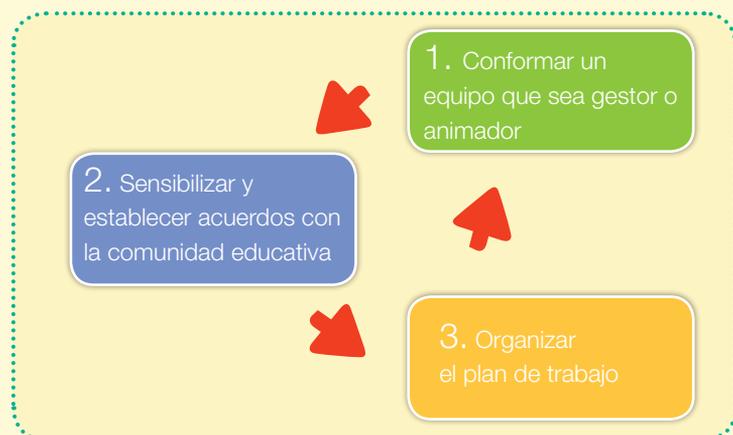
- Explicar, de manera sencilla, qué es el PEI y cuáles son sus ventajas.
- Presentar el mapa de ruta de construcción del PEI, con sus etapas.
- Consultar y establecer acuerdos sobre la manera en que puede organizarse la Comunidad Educativa para llevar adelante este proceso de manera participativa.
- Explicar de qué manera puede organizarse un equipo gestor y quiénes pueden participar.
- Revisar criterios con todos los involucrados y acordar, de manera democrática, la conformación del equipo gestor.

3. Organizar en conjunto el plan de trabajo

Posteriormente, el equipo gestor, con las autoridades, realizará varias sesiones o encuentros para:

- Establecer la programación del trabajo del equipo gestor con un cronograma.
- Fijar criterios, normas de trabajo y procedimientos de registro.
- Distribuir responsabilidades y elaborar cronogramas de construcción para el PEI.

CONDICIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN



Luego de lograr la sensibilización y el compromiso de participación por parte de la comunidad, el equipo gestor deberá organizar y planificar la construcción de la identidad institucional, respetando los acuerdos establecidos.







CAPÍTULO 2:

¿Cómo queremos que sea nuestra institución educativa?



Ministerio
de Educación

¿Cómo queremos que sea nuestra institución educativa?

LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

○ Identidad institucional

Es el paso necesario para que la institución educativa se oriente hacia procesos de calidad en todos los ámbitos.

La identidad institucional es:

- Un elemento de diferenciación y posicionamiento de la institución ante la comunidad educativa.
- La manera por la cual la institución comprende y transmite quién es, qué hace, qué sueña y cómo lo haría.

- La identidad institucional se construye, en forma colectiva, entre los actores quienes identifican las características actuales de la institución educativa y aquellas peculiaridades que la hacen diferente a las demás: la historia, el contexto, la cultura, la lengua, la población, la visión, la misión y su ideario. Además, aquellas instituciones que construyeron su identidad (misión, visión e ideario) deberán evaluarla para redefinirla, en función de los requerimientos del contexto y de los lineamientos y las políticas educativas.

TERRITORIALIZACIÓN



PEI DE CIRCUITO

Es posible que un grupo de instituciones educativas que se encuentren ubicadas en un circuito o área territorial homogénea comparta su visión, misión e ideario; es decir, se pueden generar proyectos educativos institucionales de circuitos o comunidades educativas. También, las instituciones del área rural podrán reunirse y elaborar un PEI conjunto. En este ejercicio, cada institución tiene la oportunidad de adaptar el PEI a sus peculiaridades y desarrollar sus planes de mejora.

¹ Las Unidades Educativas del Milenio realizaron la construcción de los proyectos educativos institucionales con las escuelas anexas, que sirvieron como base para la conformación de las Comunidades Educativas del Milenio (CEMIL).

El camino para crear la identidad institucional

- La identidad institucional es una meta de construcción colectiva, que compromete a todos con el presente y el futuro de la institución. Es adecuado trabajar este tema con todos los actores en distintos espacios. Invitar a reflexionar a los docentes sobre nuevas tendencias en la educación, mantener discusiones y construir estos principios de una forma sencilla y clara.
- No hay formas únicas de realizar la construcción de la identidad institucional.
- El equipo organizador debe determinar cómo hacerlo. Se puede utilizar diversas técnicas, pero conviene seleccionarlas de acuerdo con las características de los actores que participan. Con los niños, por ejemplo, se recomienda la utilización de técnicas lúdicas y motivadoras.
- Al momento de construir la identidad institucional, los miembros de la comunidad educativa tendrán la oportunidad de conocer, analizar e intercambiar textos de la Constitución y de la LOEI y su Reglamento, para alimentar y orientar la perspectiva estratégica de los cambios deseados para el proceso educativo.
- La construcción de la identidad brindará la oportunidad para reflexionar y orientará la mirada de la institución hacia los grandes principios y metas de la educación ecuatoriana.
- Puesto que constituye un proceso de reflexión participativa, la construcción de la identidad institucional debe convocar la presencia del mayor número de actores sociales que guardan relación con esa institución.



EN LA PRÁCTICA:



Mientras trabajaban en la construcción de la identidad en la Escuela Eloy Alfaro, un padre de familia comentó que en la escuela de su sobrino están haciendo, otras actividades. El director, que forma parte del equipo gestor, explicó que cada institución debe planificar y ejecutar sus propias acciones para llegar a la construcción de su identidad.



LEAMOS JUNTOS

El sistema nacional de educación "tendrá como centro al sujeto que aprende y funcionará de manera flexible y dinámica, incluyente, eficaz y eficiente. [...] Integrará una visión intercultural, acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades" (Art. 343 de la Constitución).

En el Art. 6, literal e, de la LOEI, se señala que el Estado tiene la obligación de "asegurar el mejoramiento continuo de la calidad de la educación".

Otras obligaciones² del Estado son:

- Garantizar, bajo los principios de equidad, igualdad, no discriminación y libertad, que todas las personas tengan acceso a la educación pública de calidad y cercanía;
- Garantizar que las instituciones educativas sean espacios democráticos de ejercicio de derechos y convivencia pacífica;
- Asegurar que todas las entidades educativas desarrollen una educación integral, coeducativa, con una visión transversal y enfoque de derechos;
- Garantizar la aplicación obligatoria del currículo nacional, tanto en las instituciones públicas, municipales, privadas y fiscomisionales, en sus diversos niveles: inicial, básico, bachillerato; y modalidades: presencial, semipresencial y a distancia;
- Asegurar que todas las entidades educativas desarrollen una educación en participación ciudadana, exigibilidad de derechos, inclusión y equidad, igualdad de género, sexualidad y ambiente, con una visión transversal y enfoque de derechos.

² Seleccionados del artículo 6 de la LOEI.

◉ La visión

- Recoge los intereses y las expectativas reales y factibles de los actores, para constituirse en un factor de motivación, compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución.
- Se plasma en un conjunto orgánico de declaraciones, que ayudan a pasar de la institución educativa que tenemos a la institución educativa que queremos.
- El ideal de calidad de quienes sienten pertenencia por la institución: autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y miembros de la comunidad.
- Enuncia lo que los actores de la institución educativa desean lograr en cinco años.
- Es el horizonte que buscamos alcanzar con el desarrollo del PEI.

¿Qué anhelamos lograr?

- La visión recoge los puntos de vista de todos los actores de la institución educativa, tanto directivos, como padres, madres, docentes y miembros de la comunidad.
- La visión es una mirada hacia el futuro, con la perspectiva del sueño que anhelamos alcanzar para nuestra institución educativa.



EN LA PRÁCTICA:

¿Cómo ha avanzado la Escuela Eloy Alfaro en la construcción del PEI?

En uno de los talleres se reflexionó sobre las expectativas de los distintos actores:

- Los estudiantes escribieron poemas en los que hablaron de su institución ideal.
- Los docentes describieron cómo sería la institución en la que quisieran trabajar.
- Los padres y madres redactaron cartas con sus deseos para la escuela de sus hijos.

Luego de compartir con la comunidad educativa el material, todos los actores llegaron a acuerdos y así escribieron la visión.

El profesor de Educación Física puntualizó que en la institución donde trabajaba su hermana, la visión la hicieron mediante encuestas. Alguien del equipo gestor comentó que era correcto, porque cada institución podía establecer su visión a través de los mecanismos que más le conviniera, tomando en cuenta la realidad en la que vive la comunidad educativa.

¿Cómo construirla?

1. Se organiza a la comunidad educativa con los actores que la conforman: docentes, educandos, padres y madres de familia, entre otros.
2. Se invita a cada grupo a relatar cómo es la institución educativa soñada, detallando las transformaciones esperadas.
3. Cada grupo de actores construye una historia que hable sobre cómo ven su institución después de cinco años.
4. En una reunión plenaria, se recogen los distintos aportes y se construye, colectivamente, la identidad de la institución educativa.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son los propósitos en su trabajo docente?
- ¿Cómo se ve usted como docente o directivo en cinco años?
- ¿Cuál es la meta que desea alcanzar?
- ¿Cómo anhela que sea su institución de aquí a cinco años?

¿CÓMO CONSTRUIR LA VISIÓN?



◉ La misión

- La misión es el propósito, de carácter amplio, que otorga el sentido y la razón de ser a quienes pertenecen a la institución.
- Para la definición de la misión, se toma como base el marco de las finalidades institucionales y la acción esperada de los distintos actores, para lograr una educación de calidad que satisfaga las demandas sociales.

¿Cuál es el propósito?

- La misión orienta a la institución educativa a saber qué es, qué hace, para qué lo hace y cómo lo hace. Esta, sin duda, debe reflejar a quiénes sirve la institución, qué necesidades satisface, qué busca y en qué se distingue de otras opciones educativas.

¿Cómo construirla?

- Se invita a los diversos actores a responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Por qué y para qué educamos? ¿Qué y cómo lo hacemos? ¿Qué nos proponemos? ¿A quién educamos?
- Se realiza un resumen con los distintos aportes. Se escribe la misión sobre la base de las respuestas a las preguntas orientadoras.



Luego de la reflexión sobre la misión institucional, se comienza el camino hacia el logro del ideal.



El ideario

- El ideario será el soporte para el cumplimiento de la misión.
- En esta etapa se construyen las ideas-fuerza que orientan la acción de la institución educativa, en los diversos procesos de la gestión institucional: planificación estratégica, administrativa, pedagógico-curricular, convivencia escolar y formación ciudadana, relación de la institución educativa con la comunidad.
- Además, expresa los principios y núcleos orientadores de la actividad educativa. (En la siguiente página se encuentra un ejemplo).

¿Cuál es la idea-fuerza?

- El ideario expresa los principios que orientan el actuar de la institución educativa y las acciones de cada uno de sus miembros.
- También, señala claramente el compromiso de la institución educativa en su camino hacia la calidad educativa.

¿Cómo construirlo?

- Para construir el ideario en la institución o circuito se sugiere revisar en la LOEI y su Reglamento los principios, fines, derechos y obligaciones de los directivos, docentes, estudiantes, padres, madres, representantes legales, en general de toda la comunidad educativa. Mediante la reflexión y los grupos de trabajo, se analizan y se priorizan los que, de acuerdo con las condiciones institucionales, son más importantes para transformar la práctica educativa.
- Estos valores, principios y políticas deben ser redactados en forma precisa y comprensiva; es decir, deben señalar claramente el compromiso de la institución educativa con el aprendizaje de todos y el planteamiento de una educación centrada en el ser humano, según lo estipula la Constitución.
- El ideario se puede redactar de diferentes maneras, ya sea a través de ideas-fuerza (en forma de declaraciones) o por separado: los principios, las políticas y los valores institucionales. Es importante que todos los actores de la comunidad educativa participen en la creación del ideario institucional.





EN LA PRÁCTICA:

Los diferentes miembros de la comunidad educativa de la Escuela Eloy Alfaro participaron en la construcción del ideario. Analizaron y reflexionaron sobre el artículo 26 de la Constitución y los artículos 2, 3 y 4 de la LOEI; también, los relacionaron con la visión y misión que construyeron y que orienta su camino.

Ideario de la Escuela Eloy Alfaro

Luego de algunos encuentros, consultas y reflexiones, los miembros de la comunidad educativa acordaron establecer el siguiente ideario:

- Los niños, las niñas y los adolescentes son el centro de nuestras actividades de enseñanza-aprendizaje. Todas las acciones se orientan a mejorar la calidad del servicio educativo que brindamos.
- Formamos personas para que desarrollen su autonomía y aprendan a ejercer gradualmente sus libertades.
- Buscamos crear un ambiente de interculturalidad, de solidaridad entre todos y de respeto hacia la naturaleza.
- Nuestra institución es un espacio donde se vive la paz y la no violencia, a través del diálogo, las relaciones de buen trato y de afecto.
- Niños, niñas, docentes, padres y madres de familia participan y son responsables de la vida institucional.
- Propiciamos la formación integral de los estudiantes. Para ello, promovemos aspectos cognitivos, reflexivos y afectivos. Valoramos las manifestaciones de vida, amor a la naturaleza y el buen trato a los demás.
- En la formación de los educandos, procuramos atender sus necesidades en relación a su entorno natural y social.

La institución ya ha logrado,
construir su identidad.

Ahora, es necesario
reflexionar sobre su estado
actual. Esto permitirá
compararla con lo que hemos
soñado.

¡Vamos a
autoevaluarlos!





**Hilando
Desarrollo**
Socio El País

CAPÍTULO 3:



¿Cuál es la realidad de nuestra institución educativa?



Ministerio
de Educación

¿Cuál es la realidad de nuestra institución educativa?

EL PROCESO DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

⊙ Autoevaluación institucional

«La autoevaluación institucional es un proceso de mirarse y ser mirado; de recibir y dar apoyo. Lograr su práctica en la cultura escolar es un reto, un compromiso, un desafío y una responsabilidad compartida por la comunidad educativa; con miras a reconocer aciertos que deben ser fortalecidos y falencias que deben ser superadas, para mejorar la calidad del servicio educativo»³.

Con la finalidad de orientar a las instituciones educativas para que inicien el diagnóstico de su situación, se elaboró la guía denominada “Instructivo de Aplicación para la Autoevaluación Institucional”, como parte del Nuevo Modelo de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa.

La autoevaluación es un proceso de análisis y de reflexión, que se realiza para luego proponer un plan de mejora. Es un proceso que dirige la gestión de los actores de la comunidad educativa y les brinda herramientas que facilitan la toma de decisiones para mejorar la calidad de su servicio.

¿Por qué es importante la autoevaluación?

- Motiva a reflexionar sobre lo que se hace.
- Facilita la coordinación vertical y horizontal.
- Ayuda a comprender lo que sucede.
- Impulsa el diálogo y la participación.
- Permite tomar decisiones razonadas.
- Ayuda a incidir sobre lo que se considera sustancial.
- Permite corregir errores.
- Motiva a identificar el esfuerzo en lo esencial.

- Promueve aprender nuevas cosas.
- Se convierte en un ejemplo para todos los actores de la comunidad educativa.
- Impulsa el perfeccionamiento de los docentes.

El camino para generar la autoevaluación institucional

La autoevaluación es un compromiso institucional, por lo tanto, está a cargo de las autoridades de todas las instituciones educativas, las mismas que dirigen el proceso, coordinan los recursos y los equipos, asignan roles y tareas, y responden por los resultados.

La metodología de la autoevaluación institucional consta de seis pasos, agrupados en dos fases:



³ Instructivo de Aplicación para la Autoevaluación Institucional, Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación, documento No. 1, Quito, Ecuador, 2012, p. 2.

PASOS DE LA METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL



Reflexión y uso de las herramientas de autoevaluación

Las herramientas de autoevaluación institucional son recursos que se emplean para obtener mayor objetividad en la valoración de los logros alcanzados por la institución educativa en cada uno de los procesos analizados. Dicha objetividad solo se consigue intercambiando información obtenida de distintos actores educativos sobre los diversos procesos, dimensiones e indicadores.

En la fase de **Desarrollo de la autoevaluación institucional**, se propone aplicar cuatro instrumentos que permitirán recoger y sistematizar la información:

- **Instrumento 1:** Información sobre las opiniones de los padres y madres de familia.
- **Instrumento 2:** Información sobre la historia del establecimiento escolar en los últimos cinco años.
- **Instrumento 3:** Información sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- **Instrumento 4:** Información sobre los procesos internos de la institución educativa.



EL PROCESO DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Recomendaciones útiles para facilitar la aplicación de los instrumentos de la autoevaluación

No.	Instrumento	Recomendaciones sobre el proceso	Responsables y participantes	Producto
1	Información sobre las opiniones de padres y madres de familia	<p>Es importante que sea anónimo y que se escuche la opinión de la mayoría de actores, ya que de ellos es de quienes se aprende.</p> <p>Se registra la información de los cuestionarios en una base de datos, para su sistematización en tablas y gráficos.</p>	El equipo gestor (coordinador) se encarga de aplicar, recoger y analizar.	Información sistematizada de la opinión de los padres y madres de familia, en tablas y gráficos.
2	Información sobre la historia del establecimiento escolar en los últimos cinco años: matrícula, promoción y deserción de estudiantes	<p>Se comparte la información con los docentes y se promueve la reflexión entre pares o pequeños grupos.</p> <p>Se analiza y se discute, principalmente, la evolución en cada caso y los motivos que explican dicho progreso.</p> <p>Si fuera posible, es importante comparar los datos de la institución con otras del circuito y reflexionar sobre las diferencias encontradas.</p>	<p>El equipo coordinador, con apoyo de la secretaría.</p> <p>Personas asignadas para esta tarea.</p> <p>Grupos de docentes.</p>	Cuadros y gráficos que muestran la evolución de la matrícula, promoción y deserción de estudiantes durante los últimos cinco años.
3	Información sobre resultados de aprendizaje de los estudiantes	<p>Se recurre a los archivos de la ecretaría o los personales de los docentes.</p> <p>Se completa la información en la matriz.</p> <p>Se comparte la información con los docentes y se promueve la reflexión entre pares o pequeños grupos.</p> <p>Se analiza y se discute, principalmente, sobre la evolución que hubo en cada caso y los motivos que explican dicho progreso.</p> <p>Se analizan las diferencias de resultados de aprendizaje entre años y áreas de estudio. Y, si fuera posible, se comparan con instituciones del circuito.</p>	<p>Personas asignadas para esta tarea.</p> <p>Equipo promotor comparte información.</p> <p>Grupos de docentes.</p>	Cuadros y gráficos que muestran la evolución de los resultados de aprendizaje obtenidos por los estudiantes en los últimos cinco años lectivos.
4	Información sobre los procesos institucionales	<p>Es conveniente conformar cinco grupos de trabajo, uno por cada proceso de gestión.</p> <p>Es necesario lograr una reflexión profunda, para llegar a consensos que faciliten llenar este instrumento.</p> <p>Una vez completado el instrumento 4, en forma preliminar, se da paso a dos o tres reuniones plenarias con todos los docentes, para discutir y acordar las valoraciones otorgadas a las dimensiones y variables, cuyo puntaje deberá establecerse por consenso entre todo el personal de la institución.</p>	<p>Los grupos conformados.</p> <p>Grupo promotor organiza el proceso.</p>	Cuadros con resultados de tabulación de cada ítem, por dimensiones y procesos.



Las evidencias

- La valoración de la institución educativa no puede fundamentarse solamente en opiniones de los procesos y dimensiones de la gestión. Es necesario primero identificar las evidencias que respalden y fundamenten el análisis, de manera que podamos tener certeza de que una determinada situación existe o no.
- La autoevaluación, por tanto, requiere observar las prácticas, regulares o no, de la vida institucional y del aula, y recabar información con casos y ejemplos concretos que hagan visible la situación que se busca evidenciar. Posteriormente, la reflexión conjunta será beneficiosa a la luz de las prácticas y situaciones que hayan sido evidenciadas.
- Los instrumentos utilizados permitirán recoger evidencias sobre el rendimiento de la institución, sobre el nivel de aprendizaje de los estudiantes y sobre los procesos internos.

Informe de la autoevaluación institucional

El equipo coordinador o promotor del PEI tendrá a su cargo la redacción de un sencillo y breve informe borrador de autoevaluación, sobre la base de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos señalados, tomando en cuenta las recomendaciones planteadas en esta guía y las marcadas en la metodología de autoevaluación⁴. Luego, se socializará entre el personal docente, solicitando sus aportes o correcciones, a partir de los cuales se procederá a escribir el informe definitivo. Con estos resultados, será posible la toma de decisiones para elaborar los planes de mejora.

⁴ «Instructivo de Aplicación para la Autoevaluación Institucional», Subsecretaría de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, documento No. 1, Quito, Ecuador, 2012.



EN LA PRÁCTICA:

En la Escuela Eloy Alfaro, la autoevaluación permitió hacer un sincero análisis de su situación.

Descubrieron que es muy importante y útil registrar toda práctica realizada: planes de trabajo, fichas de observación, informes, fotografías. Recuperaron valiosa información para su autoevaluación.

Descubrieron varias problemáticas que había que resolver, entre ellas: bajos resultados en los aprendizajes de Matemática y docentes que requieren aplicar nuevas estrategias de enseñanza centradas en las necesidades de los estudiantes.

Los miembros de la comunidad educativa comprendieron que era necesario trabajar en equipo para remediar esos problemas.

La institución realizó su autoevaluación. Ya está en condiciones de proponer sus estrategias de cambio.





CAPÍTULO 4:



¿Cómo planificamos el cambio en nuestra institución educativa?



Ministerio
de Educación

¿Cómo planificamos el cambio en nuestra institución educativa?

PLAN DE MEJORA

En esta etapa, la institución debe poseer una clara imagen de la realidad institucional, saber cuáles son sus fortalezas y cuáles son las dificultades o limitaciones. También, debe tener ideas claras sobre los problemas en sus distintos procesos, ámbitos e indicadores de gestión. Poseer una perspectiva de futuro, una imagen de la escuela deseada.

Para transitar de la institución actual a la que anhelan, es necesario determinar las acciones o caminos que se proponen recorrer para llegar al sueño deseado. Este ejercicio debe realizarse tomando en cuenta los problemas que afectan cada una de las dimensiones de la gestión institucional.

◉ ¿Qué es el plan de mejora?⁵

El plan de mejora es un instrumento para identificar y organizar las respuestas de cambio ante las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional. Es fundamental enfocarse en los aprendizajes de los estudiantes y apoyarse en las fortalezas de la institución.

Al identificar y priorizar los problemas, es necesario escoger aquellos que se puedan solucionar (poca preparación académica de docentes, problemas de comprensión de textos escritos en el estudiantado, bajo rendimiento académico, subutilización de tecnología, abuso escolar, entre otros), y no confundirlos con aquellos que son producto de factores externos en los cuales no se puede incidir (características estructurales de la población como desempleo de los padres y madres de familia, migración, analfabetismo, etc.).

Otro tema importante es poder priorizar los conflictos encontrados. Toda institución tiene problemas que resolver. En el momento de escoger las acciones de cambio, es fundamental tomar en cuenta las que mayor incidencia y posibilidad de ejecución tendrán en el proceso pedagógico curricular. Así, se concentrarán los esfuerzos para solucionar las situaciones negativas.

Componentes del plan de mejora

- *Los problemas priorizados*
- *Las metas:* contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.
- *Las acciones concretas:* ayudan a caminar hacia cada una de las metas, con plazos definidos. Lo importante es que, al momento de definir las, se tenga claro cómo, por qué y para qué las ejecutaremos.
- *Recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos;* se recomienda buscar aliados, por ejemplo los gobiernos locales, a fin de obtener algunos de estos para ejecutar el plan.
- *Responsable:* es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Se define quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
- *El seguimiento permanente:* permite realizar los ajustes necesarios.
- *Los resultados:* evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos, en función de las metas planteadas.

⁵ Esta sección está basada en la propuesta del documento «Apoyo para plan de mejora», de la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación.

◉ ¿Cómo planificamos el cambio?⁶

- Cuando se construye un plan de mejora, es apropiado seguir los pasos con la ayuda de preguntas a fin de establecer acciones que sean efectivas para solucionar los problemas identificados.
- La formulación de preguntas permite pensar, desde un ángulo relacionado con la realidad, la diferencia entre lo que tenemos y lo que necesitamos para resolver los problemas. Permite, además, profundizar la reflexión para que el plan no se transforme solo en buenas intenciones que sean difíciles de concretar.



⁶ Los pasos del plan de mejora, con ejemplos concretos, se encuentran en el documento «Apoyo para el plan de mejora», de la Subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación, del Ministerio de Educación.



EN LA PRÁCTICA:

En la Escuela Eloy Alfaro volvió a reunirse el equipo y organizó una jornada de reflexión de los resultados obtenidos en la autoevaluación. Participó toda la comunidad educativa con preguntas, opiniones y sugerencias. Los asistentes se sintieron libres de plantear propuestas para solucionar los problemas; pero también se dieron cuenta de que había varios resultados buenos que se podían aprovechar mucho más. Con estos elementos, empezaron a planificar el cambio. Descubrieron que todos son participantes necesarios y que en todas las instituciones hay problemas y conflictos que deben solucionarse.

¡Cada actor de la institución tiene en sus manos la responsabilidad del cambio!

A continuación, podremos ver los pasos que nos ayudarán a planificar este avance. Incluimos, al final, un ejemplo de matriz para completar con el resultado de cada uno de estos pasos.

PASOS PARA ELABORAR EL PLAN DE MEJORA

PASO 1: Priorizamos los problemas

Identificar los problemas

El objetivo principal del plan de mejora es alcanzar un alto nivel de calidad en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes. Para lograrlo, las instituciones deberán dar prioridad a las situaciones críticas relacionadas con el aprendizaje, seguridad y preservación de la integridad de los estudiantes, entre otras.

Es importante identificar objetivamente en qué consiste el problema; lo que supone tomar en cuenta y analizar diversos criterios y datos. Por ello, se deben cruzar y contrastar distintas fuentes de información. Los principales medios disponibles para ser utilizados serán: los resultados cuantitativos y/o cualitativos de los aprendizajes de los estudiantes, los principales problemas de aprendizaje identificados en los resultados de las pruebas SER y la opinión de los representantes.

Al intercambiar y comparar la información de estos instrumentos, es posible observar con más objetividad el estado en que se encuentran los aprendizajes de los estudiantes, y orientar a todo el equipo docente hacia la reflexión sobre cuáles de los problemas que se evidencian son los más críticos y urgentes (Art. del 184 al 209 del Reglamento a la LOEI).

Priorizar los problemas

A partir de esta reflexión, es necesario organizar los problemas en un orden de prioridad, puesto que no es posible solucionar todos al mismo tiempo y/o a corto plazo. Lo recomendable es priorizar máximo tres conflictos importantes para organizar el plan de mejora.





PASO 2: Definimos las causas de los problemas y establecemos metas

¿Qué es necesario cambiar? ¿Hacia dónde vamos?

Una vez que se han identificado y priorizado los problemas, es necesario establecer las metas que llevarán a la institución educativa a convertir en realidad los cambios esperados.

Definir las metas no es complicado, siempre y cuando hayamos podido definir adecuadamente los problemas que queremos resolver. Para determinar las metas, transformamos los problemas priorizados en objetivos, haciendo las preguntas: ¿A dónde queremos llegar? ¿A qué niveles? ¿En qué aspectos? De esta forma, las soluciones que imaginamos para cada uno de ellos, se transforman en cambios, mejoras y resultados.



EN LA PRÁCTICA:

La Escuela Eloy Alfaro se planteó interrogantes que ayudarían a identificar aquellos problemas que al ser resueltos, mejorarían la gestión escolar y sobre todo apunten al logro de aprendizajes de los estudiantes.

Entre otras, las preguntas fueron:

- ¿Siempre planificamos la enseñanza?
- ¿Se hace un seguimiento del rendimiento de los estudiantes?
- ¿Se incorporan las TIC al proceso enseñanza-aprendizaje?
- ¿Se promueve la retroalimentación de la actividad docente?
- ¿Qué acciones emprendemos para vincular la comunidad a la institución?
- ¿Desplazamos los problemas del proceso de enseñanza-aprendizaje al estudiantado o aceptamos que pueden ser problemas del profesorado?

Finalmente, priorizaron los problemas para ver cuáles resolverán primero y en qué orden.

PASO 3: Establecemos acciones concretas, recursos y tiempo

¿Cuáles serán las acciones, los recursos y los tiempos de cambio?

En este punto, ya hemos visualizado las soluciones que analizamos para cada problema priorizado, tomando en cuenta los cambios, las mejoras y los resultados que deseamos lograr.

Formuladas claramente las metas, es mucho más fácil pensar qué es lo que debemos hacer para alcanzarlas. Las siguientes preguntas nos guiarán para concretar las acciones con sus respectivos recursos, tiempos y responsables:

- ¿Cuáles son las acciones y sus tareas?
- ¿Qué recursos disponen y cuáles hacen falta?
- ¿Qué alianzas pueden establecer para conseguir apoyos y recursos?

En relación con el tiempo, tendremos que preguntarnos:

- ¿En cuánto tiempo se realizarán las acciones para alcanzar las metas previstas?
- ¿Cuántas horas se utilizarán en el aula y fuera de ella?
- ¿Cuándo iniciarán y cuándo finalizarán las acciones?

Recomendaciones

- Podemos plantear varias acciones en función de cada una de las metas formuladas.
- Las acciones establecidas para superar los problemas priorizados podrán contemplar un año lectivo o más. En el caso de que el tiempo sea de dos o más años, tendremos que formular submetas.



PASO 4: Establecemos el compromiso de los responsables

Para cumplir las acciones con eficiencia, es fundamental definir claramente quién es el responsable principal y quiénes son los participantes que tendrán a cargo las distintas tareas. Para ese efecto, respondemos a estas preguntas:

- ¿Quiénes toman la iniciativa, deciden y rinden cuentas?
- ¿Quiénes participan y cuáles son sus responsabilidades?

Cada miembro del grupo debe hacer un compromiso personal, por escrito, explicitando:

- ¿Qué se compromete a hacer y cómo lo hará?
- ¿Qué resultados obtendrá en el plazo establecido?
- ¿Cómo se observarán externamente estos resultados?

PASO 5: Realizamos un seguimiento para ajustar acciones

**¿Avanzamos en las metas esperadas?
¿Qué corresponde ajustar? (Seguimiento)**

Para asegurarnos que estamos desarrollando correctamente el proceso, avanzando en la dirección y en la manera en que hemos planificado y cumpliendo con las acciones emprendidas, debemos hacer un seguimiento permanente. Esto nos servirá para ajustar las acciones y renovar el compromiso. Algunas preguntas que nos podrían orientar para organizar el seguimiento son:

- ¿Avanzamos hacia lo deseado?
- ¿Qué debemos ajustar?
- ¿Cómo se visualizará el avance del plan?
- ¿Con qué indicadores de seguimiento contamos?
- ¿Tenemos algún instrumento que nos ayude a medir los avances (por ejemplo: cuestionarios, evaluaciones de estudiantes, pruebas SER, entrevistas, observaciones, informes)?



EN LA PRÁCTICA:

Después de las jornadas de reflexión, la Escuela Eloy Alfaro logró identificar los problemas y elaboró el siguiente plan de mejora:

PROBLEMA: Se identificó que los estudiantes tienen bajo dominio de destrezas de comprensión de textos escritos.

CAUSAS: Se reveló un uso inadecuado de materiales, un nulo seguimiento de la práctica en el aula, la ausencia de recuperación pedagógica, y el escaso trabajo en equipo por parte de los docentes.

META: En el primer año de aplicación del plan, se pretende elevar el dominio de las destrezas de comprensión de textos escritos del 6/10 al 8/10, en el promedio de los niños de 3.º, 4.º y 5.º años de EGB, a través de procesos de seguimiento de la acción de los docentes en lectura y de la recuperación pedagógica de los estudiantes, mediante la aplicación de los instrumentos de monitoreo y evaluación.

ACCIONES: Establecer como estrategia para todos los años de EGB el momento de la lectura (entre 10 y 15 minutos) todos los días, antes de empezar la jornada; conformar equipos cooperativos de aprendizaje para los docentes; formar redes para la capacitación en nuevas estrategias de lectura, en las escuelas del circuito al que pertenecen; implantar el seguimiento y acompañamiento por parte del asesor y mentor pedagógico; implementar la recuperación pedagógica, entre otras.

RECURSOS: Todo material de lectura que los estudiantes y docentes dispongan podrán ser intercambiados como documentos de apoyo, fichas de observación, planes para la recuperación pedagógica, entre otros.

PASO 6: Evaluamos resultados con evidencias

**¿Logramos resolver el problema? ¿Qué cambios constatamos?
¿Estamos satisfechos?**

Resultados

Los resultados son las situaciones que se pueden observar o evidenciar en relación al cambio de los aprendizajes y de las prácticas institucionales de los docentes y directivos, gracias a las acciones que la institución realizó con el fin de lograr las metas propuestas y afrontar los problemas priorizados.

La reflexión y formulación de los resultados se pueden realizar con la ayuda de las siguientes preguntas:

- ¿Logramos resolver el problema?
- ¿Qué cambios constatamos?
- ¿Estamos incidiendo en el cambio de los problemas? Por tanto, ¿estamos llevando bien el proceso?
- ¿Qué cambios en los aprendizajes de los estudiantes, las prácticas de los docentes y directivos, así como de los padres y madres de familia evidenciamos? ¿Estamos satisfechos?
- ¿Cómo sabremos si hemos alcanzado los beneficios esperados?
- ¿Hemos logrado nuestra meta en los tiempos previstos, con los actores/beneficiarios, mediante las acciones planificadas?
- ¿Cuál será el mecanismo para medir los resultados? ¿Con qué instrumentos se van a medir?

Para medir los resultados, es importante que escojamos el instrumento adecuado que ayude a obtener una mejor visualización; por ejemplo, si se desea evaluar el nivel alcanzado en las destrezas de comprensión de textos escritos, lo adecuado sería aplicar un cuestionario con ítems de opción múltiple o de producción de respuesta abierta.

No es suficiente evaluar si cumplimos o no con las acciones previstas, sino que necesitamos aprender a identificar las «señales» o «evidencias» que demuestren la presencia de un cambio significativo en los aprendizajes de los educandos, en las actitudes de los docentes y los directores, y en las prácticas dentro del aula.





La institución ha logrado construir su identidad, ha realizado su autoevaluación institucional y ha elaborado su plan de mejora.

¡Ahora es el momento de la ACCIÓN!



A continuación, incluimos un ejemplo de matriz para organizar el plan de mejora.

PROBLEMA PRIORIZADO	META	ACCIONES Y RECURSOS	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO PERMANENTE	RESULTADO	FECHA DE TÉRMINO
¿Qué queremos cambiar?	¿Cuál es el propósito?	¿Qué acciones, cómo las vamos a realizar y con qué recursos?	¿Quién decide, quiénes participan, quién monitorea y quiénes rinden cuentas?	¿Cuándo se inicia el proyecto?	¿Avanzamos según lo deseado? ¿Qué se debe ajustar?	¿Qué cambios pretendemos lograr?	¿Cuándo culminará el proyecto?



CAPÍTULO 5:



¿Cómo monitoreamos y evaluamos la ejecución del PEI?



Ministerio
de **Educación**

¿Cómo monitoreamos y evaluamos la ejecución del PEI?

MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL LOGRO DE LAS METAS PROPUESTAS

🕒 El monitoreo y la evaluación del PEI

El monitoreo del proceso de ejecución del PEI es una oportunidad para que todos los actores de la comunidad educativa evalúen el logro de las metas propuestas.

El PEI es un proceso en constante construcción, por lo que el monitoreo y la evaluación son una oportunidad para realizar preguntas fundamentales que permitan continuar con un nuevo ciclo de su construcción.

La evaluación debe ser tomada como parte del proceso de rendición de cuentas de los actores. El equipo gestor es el encargado de coordinar acciones de seguimiento —monitoreo de las distintas acciones establecidas en el PEI y en los planes de mejora—.

Es importante recordar que la ejecución del PEI debe contar con acciones de seguimiento —monitoreo de las acciones, las metas y los indicadores— no solo para verificar su cumplimiento, sino para identificar los logros conseguidos, los aprendizajes obtenidos, las dificultades encontradas, los ajustes o cambios requeridos y, fundamentalmente, cómo está logrando el PEI que todos los niños y las niñas accedan a una educación de calidad, permanezcan educándose y logren aprendizajes efectivos y significativos para sus vidas.

La evaluación tiene que realizarse teniendo en cuenta procesos, pertinencia, impacto, entre otros. Esta herramienta puede ser útil para el aprendizaje organizacional, así el enfoque punitivo de la evaluación cambia por un enfoque de aprendizaje.

¿Cómo se hace?

De acuerdo con el tamaño de la institución educativa, se puede conformar un equipo responsable de la coordinación para el seguimiento y/o la evaluación.

Las principales responsabilidades del equipo serán las siguientes:

- Identificar el avance del PEI en su conjunto, por ejemplo: si la visión, la misión y el ideario continúan apoyando las acciones acordadas.
- Elaborar fichas de seguimiento bimestrales o quimestrales, según sea necesario.
- Apoyar la realización de actividades.
- Proponer cambios y recomendaciones para aquellas actividades que no hubieren realizado o estén atrasadas en su ejecución.
- Elaborar un informe final de resultados obtenidos en el año y socializarlo a toda la comunidad educativa.

El monitoreo constituye una actividad permanente, por tanto, no deberá estar restringido simplemente a reuniones formales. Serán necesarios intercambios y encuentros continuos, de acuerdo con la necesidad y los compromisos de cada institución.

Esta acción es responsabilidad de todos, pues cada miembro de la institución tiene un rol en este proceso de cambio. Además considerarán las sugerencias y observaciones de los asesores educativos (Art. 309 del Reglamento a la LOEI).

Para contar con registros de los avances y las realizaciones, se sugiere el uso del portafolio⁷. También se pueden utilizar, entre otras herramientas, fichas que se llenen bimestralmente (en un lado especificar los logros y en el otro, las dificultades).

⁷ Portafolio: registro y recolección de trabajos, proyectos, publicaciones de manera sistemática con la finalidad de monitorear y evaluar el avance y logros del PEI.

A continuación, presentamos una propuesta para organizar el documento del PEI:



PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Portada

Introducción

Índice

Visión

Misión

Ideario

Informe de la autoevaluación institucional

Plan/es de mejora

Evaluación y monitoreo

Anexos:

- Código de convivencia - *obligatorio*
- Malla curricular (que incluya las asignaturas obligatorias, optativas y de actividades adicionales)
- Propuesta de innovación curricular - *opcional*⁸
- Programa de participación estudiantil⁹

Recuerda que el PEI,
no es un documento.
Es un proceso de
reflexión y acción.
Es el eje de la
gestión institucional.



⁸ “Las propuestas de innovación curricular que fueren incluidas en el Proyecto Educativo Institucional deben ser aprobadas por el Nivel Zonal” (Art. 88 del Reglamento a la LOEI).

⁹ “El programa de participación estudiantil tiene una duración de doscientas (200) horas de trabajo, divididas de la siguiente manera: ciento veinte (120) horas en primer curso de Bachillerato y ochenta (80) horas en segundo curso de Bachillerato” (Art. 202 del Reglamento a la LOEI).



Preguntas frecuentes

En esta última parte, es importante dar respuesta a preguntas que con frecuencia preocupan a directivos y docentes de las instituciones educativas. Esperamos que sean de ayuda y resten preocupaciones a la hora de construir un PEI para la acción.

⦿ **¿Para construir el PEI, debemos utilizar solo las orientaciones de esta guía?**

Esta guía no es una camisa de fuerza para las instituciones educativas, ya que cada uno de los elementos trabajados se pueden lograr de diferentes maneras, considerando que el objetivo fundamental es que el PEI sea un instrumento de reflexión de la acción educativa y apoye al fortalecimiento, la mejora, la innovación y la transformación educativa.

⦿ **¿Debemos incluir los planes operativos anuales en el documento del PEI?**

Una vez concluida la elaboración del PEI, se deben desarrollar otros documentos que apoyen la gestión de los planes de mejora. Por ejemplo, los Planes Operativos Anuales (POA), no deben incluirse en el PEI, pero son complementarios. Por ello, deben ser elaborados por las autoridades de la institución y aprobados por el Consejo Ejecutivo, porque ayudan a operativizar el plan de mejora y organizar todas las acciones en función de los presupuestos y las disposiciones de nivel circuital, distrital, zonal y nacional.

⦿ **¿Qué otros documentos debemos anexar al PEI?**

Los documentos que se deben anexar al PEI son: el Código de Convivencia y la malla curricular (que

incluye las asignaturas obligatorias, optativas y de actividades adicionales); el programa de participación estudiantil, que rige para los establecimientos educativos que ofrecen 1.º y 2.º curso de Bachillerato; la propuesta de innovación curricular, para aquellas instituciones educativas que optaron por su implementación; además, todos aquellos documentos que por acuerdo ministerial deban incluirse en el PEI.

⦿ **¿Qué documentos institucionales no se deben incluir en el PEI?**

Aquellos documentos que aportan a la gestión administrativa y pedagógica (organigramas, horarios de clases, planificaciones didácticas, propuestas curriculares de asignaturas optativas, reglamentos internos, manuales de funciones) no es necesario que se incluyan en el PEI, pero deben ser considerados en los procesos de autoevaluación institucional para la revisión de los asesores y auditores educativos.

⦿ **¿Se pueden unir varias instituciones del sector para construir el PEI?**

El PEI puede ser elaborado a nivel de circuitos de una misma área geográfica o a través de redes de instituciones educativas que tengan identidades comunes, respetando sus particularidades. Por ejemplo, un solo PEI para circuitos educativos, instituciones rurales de una misma área geográfica, redes de colegios religiosos con una ideología común, Unidades Educativas del Milenio con sus instituciones anexas.



Bibliografía

Aguerrondo, I. et. al. (2002). *La escuela del futuro. Cómo planifican las escuelas que innovan*. Buenos Aires. Paper Editores.

Aguerrondo, I. (2008). *The Dynamics of Innovation: Why does it survive and what makes it function*. OECD-CERI, Innovating to learn, learning to innovate. París.

Antunez, S. (1996). *El Proyecto Educativo de Centro*. Madrid. Grao.

Asamblea Constituyente (2008). *Constitución del Ecuador*. Ecuador.

Asamblea Constituyente (2011). *Ley Orgánica Intercultural de Educación*. Ecuador.

Beltrán, R. (2009). *Cómo diseñar la evaluación en el proyecto de Centro. Diseño Curricular Base*. Madrid. Escuela Española.

Birvelli, M. (2001). *Nuevos/viejos roles en la gestión educativa. El asesoramiento curricular y los directivos en los procesos de cambio*. Rosario.

Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Revista Psicoperspectivas, vol. 9, N.º 2, pp. 9-33.

Bracho, T. (2009). *Innovación en la Política Educativa. Escuelas de Calidad*. México. FLACSO.

CARE, et. al. (2005). *Guía de apoyo para el diagnóstico y planificación educativa*. Revista Proyecto SOY. Quito.

CIDE (1998). *Manual para elaborar el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM), como instrumento de planificación*. Santiago.

EDUCA (2009). *La Gestión escolar centrada en el aprendizaje*. «Serie: innovando la pedagogía y la gestión en la escuela», módulo 1. Lima.

FAO (2008). *Manual diagnóstico participativo de comunicación rural. Comenzando con la gente*. Quito.

FE y ALEGRÍA (2007). *Gestión institucional*. Colección Formación de Directivos. Caracas.

Grundmann, G. Y Stahl, J. (2002). *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito. Abya-Yala.

- Guendel, L. (s/f). *Políticas Públicas y Derechos Humanos*. San José. Unicef.
- Lavín, S. y Del Solar, S. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago. PIIE.
- Martin-Kniep, G. (2001). *Portfolios del desempeño de maestros, profesores y directivos. La Sabiduría de la práctica*. Buenos Aires. Paidós.
- Mestres, J. (2004). *Cómo Construir el Proyecto Curricular de Centro*. Barcelona. Vives.
- Ministerio de Educación (2006). *Plan Decenal de Educación 2006-2015*. Ecuador.
- Ministerio de Educación (2010). *Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica*. Ecuador.
- Ministerio de Educación (2010). *Nuevo Modelo de Supervisión Educativa*. Ecuador.
- Ministerio de Educación (2010). *Nuevo Modelo de Gestión del Sistema Educativo*. Ecuador.
- Ministerio de Educación (2011). *Estándares de Calidad Educativa*. Ecuador.
- Ministerio de Educación (2012). *Autoevaluación institucional. Aplicación Piloto Zona 7, documentos 1 y 2* (inédito). Ecuador.
- Ministerio de Educación (2012). *Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Ecuador.
- Ministerio de Educación - VVOB (2012). *Estrategia Nacional para el Fortalecimiento y Desarrollo de Experiencias Educativas Innovadoras*. Ecuador.
- Ministerio de Educación - VVOB (2011). *Sistematización de las jornadas de asesoría pedagógica para la construcción del PEI en las Unidades Educativas del Milenio* (inédito)Ecuador.
- Ministerio de Educación - VVOB (2011). *Caminos Pedagógicos hacia la Calidad. Experiencias significativas en escuelas del Ecuador*. Ecuador.
- Ministerio de Educación - VVOB (2010). *Hacia la construcción participativa de nuestro Proyecto educativo institucional, instrumento de la gestión local de la calidad de la educación y el Buen Vivir* (inédito). Ecuador.

Ministerio de Educación Nacional (2004). *Y ahora... ¿cómo mejoramos? Planes de Mejoramiento*. Serie Guías N.o 5 Colombia.

Ministerio de Educación (s/f). *División de Educación General. Proyecto Educativo Institucional. La Reforma en Marcha*. Chile.

Ministerio de Educación (1990). *Vocación e identidad en la escuela. Material de apoyo para equipos directivos*. Programa de las 900 Escuelas CPEIP. Chile.

Ministerio de Educación (2009). *Guía para la Elaboración o Revisión del Proyecto Educativo Institucional PEI-PEA*. Serie Documentos Gestión Escolar Efectiva al Servicio del Aprendizaje, documento 2. El Salvador.

Ministerio de Educación - JICA (2008). *Guía de capacitación de directivos*. Proyecto de Mejoramiento de la Gestión Escolar. Paraguay.

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y Secretaría de Educación (2011). *Formación para docentes*. Programa Escuelas de Calidad. módulo 3: Gestión institucional eficiente y participativa que mejore la calidad y cumpla con sus objetivos. Quito.

Murillo, F. J. et. al. (2007). *Investigación iberoamericana sobre eficacia escolar*. Bogotá. Convenio Andrés Bello.

Ramírez, R. R. (2000). *La transformación de la gestión escolar: factor clave para mejorar la calidad de la educación*. Memoria del quehacer educativo 1995-2000, tomo I. SEP, pp. 173-192. México.

SENPLADES (2009). *Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009-2013*. Quito.

UNICEF (2009). *IACE, Instrumento de autoevaluación de la calidad educativa para escuelas primarias. un camino para mejorar la calidad educativa en escuelas primarias*. Tercera edición. Buenos Aires.

UNICEF (1997). *Manual de Gerencia Educativa para una Escuela de Calidad. Dirigido a maestras, maestros, directoras, directores de escuelas urbano-marginales y rurales*. Quito.

WWF, INWENT, IFOK (2003). *Hacer Talleres. Una guía práctica para capacitadores*. Cali.

ISBN 978-9942-07-334-1



Ministerio de Educación

Educamos para tener Patria

www.educacion.gob.ec



Información: 1800 33 82 22 o info@educacion.gob.ec

