



Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica

Guía metodológica para
la construcción participativa

PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

Lenín Moreno Garcés

MINISTRA DE EDUCACIÓN

Monserrat Creamer Guillén

Viceministra de Educación

Susana Araujo Fiallos

Viceministro de Gestión Educativa

Vinicio Baquero Ordóñez

Subsecretaria para la Innovación

Educativa y el BuenVivir

María Isabel Bermeo

Directora Nacional de

Mejoramiento Pedagógico

Hilda Fernanda Espinoza Caiza

Equipo Técnico

Laura Barba Miranda

Fernanda Espinoza

Christopher Coppiano

Diseño y Diagramación

Adolfo Vasco Cruz

Segunda Edición, 2020

© Ministerio de Educación del Ecuador, 2020

Av. Amazonas N34-451 y Atahualpa

Quito, Ecuador

www.educacion.gob.ec

La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA - PROHIBIDA SU VENTA

Lenín



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 genérica 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.

Contenido

Introducción 4

Capítulo 1

Aspectos generales del Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica..... 6

Capítulo 2

Estructura del PEI para la Convivencia Armónica..... 24

Capítulo 3

Proceso de construcción del PEI para la Convivencia Armónica 43

Capítulo 4

Registro del PEI para la Convivencia Armónica 75

Referencias 77

Introducción

La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los principios constitucionales que se establecen en la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), entre ellos, la educación para el cambio y el principio de calidad y calidez. El primero que señala que “la educación constituye un instrumento de transformación de la sociedad; contribuye a la construcción del país, de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades; reconoce a las y los seres humanos, en particular a las niñas, niños y adolescentes, como centro del proceso de aprendizajes y sujetos de derecho; y se organiza sobre la base de los principios constitucionales;”. El segundo que, “garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo, garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizajes” (LOEI, 2011).

En este marco, el Ministerio de Educación tiene la responsabilidad de promover el desarrollo de la educación en el país, para esto, el impulso de la innovación educativa se constituye en una obligación que integre a todos los actores internos del sistema, invite a la participación propositiva de los actores externos y promueva la generación de políticas públicas que garanticen la sostenibilidad de la innovación educativa y, por tanto, la transformación de la educación.

“La educación no puede limitarse a dar respuesta a las exigencias externas, también debe **influir en forma proactiva en los cambios sociales, económicos y culturales**. En este desafío, las innovaciones educativas son cruciales para anticipar respuestas a los problemas emergentes y ofrecer nuevas soluciones a los temas pendientes” (UNESCO, 2016).

Los desafíos que la innovación educativa presenta actualmente se evidencian en la dificultad para llevar a la práctica lo que con facilidad se encuentra en textos y documentos de fácil alcance, diversas definiciones para obtener como resultado final la ruptura de paradigmas en la práctica docente; además de las dificultades estructurales del sistema educativo que generan complicaciones para generar y producir propuestas innovadoras. De ahí que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) para la Convivencia Armónica se constituye en un medio para romper esas dificultades estructurales convirtiéndose en una herramienta fundamental para la innovación educativa.

Enmarcados en la implicación social que tiene la innovación como parte del sistema de educación de una nación, las instituciones educativas plantean su Propuesta Pedagógica cuyos principios filosóficos y pedagógicos se desarrollan a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para la Convivencia Armónica.

La presente guía es un recurso didáctico que brinda orientaciones para la formulación del PEI para la Convivencia Armónica de todas las instituciones educativas del país; contiene procedimientos que facilitan la planificación y orientan la formulación de acciones que transformen la gestión educativa generando condiciones que contribuyan a la mejora continua.

La metodología de construcción y estructura del PEI para la Convivencia Armónica se enmarca en la necesidad de considerar todos los elementos que conforman la gestión escolar, los principios generales de la Propuesta Pedagógica y los objetivos estratégicos que guiarán las acciones de la comunidad educativa durante los siguientes cuatro años.

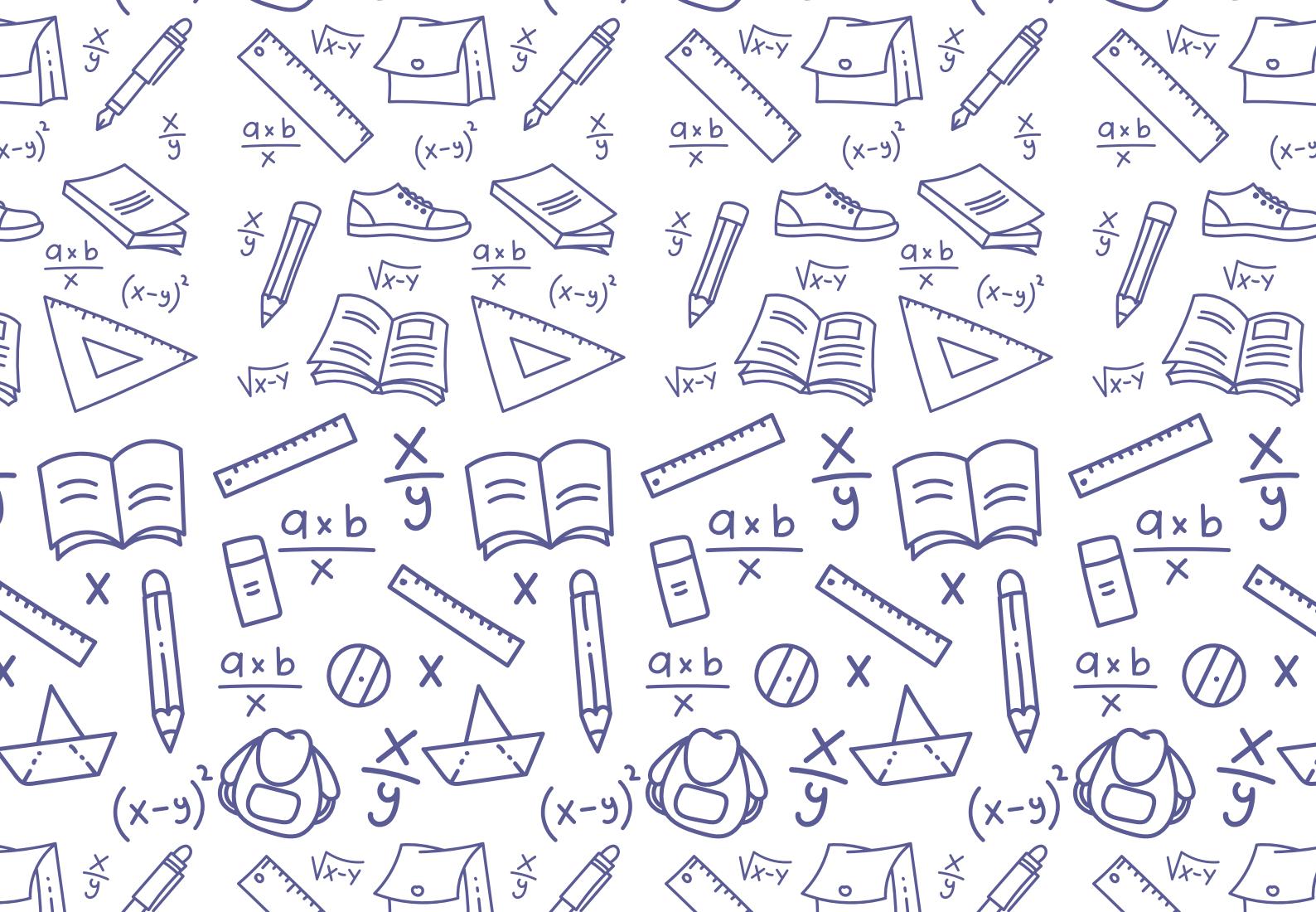
Se hace hincapié en que la gestión escolar considera como elementos esenciales, las necesidades de los estudiantes, el funcionamiento de la institución educativa y el entorno de su localidad y por, sobre todo, dicha gestión se centra en el enfoque de derechos a través de su transversalización en el PEI para la Convivencia Armónica, los aprendizajes, la acción participativa y la interacción de todas las dimensiones del quehacer educativo, de modo que, sea posible visibilizar la integralidad de la institución educativa.

El documento se divide en cuatro capítulos. En el primer capítulo se establece la relación entre la Propuesta Pedagógica y el PEI para la Convivencia Armónica, en cuanto a su construcción e implementación. Además, detalla las características por las cuales se reconoce la importancia del PEI como herramienta para la innovación educativa. En el segundo capítulo se describen las dimensiones de gestión escolar, así como la interacción entre estas y la Identidad Institucional con el fin de visualizar una gestión integral. El tercer capítulo particulariza aspectos relevantes para la organización del proceso de construcción participativa. El cuarto capítulo presenta puntualizaciones con respecto al proceso de registro y el formato de presentación del documento del PEI para la Convivencia Armónica.

Capítulo 1

Aspectos generales del Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica

Este capítulo orienta a la comunidad educativa a reconocer cómo los principios establecidos en la Propuesta Pedagógica se concretan no solo en la dinámica de todos los procesos que se lleva dentro de una institución sino en los pasos que surgen a partir de la decisión de innovar, enfocada como un proceso intrínseco de cada unidad educativa, destacando prácticas exitosas, generadoras de aprendizaje significativo, a partir de una gestión participativa que mejora la calidad educativa desde el rol que cada actor desempeña en ella.



“Los sistemas educativos, desarrollados por más de doscientos años, se enfrentan a la necesidad de cambios sustantivos. Difíciles de lograr, según la experiencia de los múltiples intentos que vienen llevando a cabo en uno y otro componente, pero creemos que no imposibles. Para avanzar en su realización es importante comprender cuál es la lógica de la innovación. Y como las innovaciones educativas tienen lugar dentro del sistema educativo, que por su naturaleza es un fenómeno social (es decir que forma parte de la sociedad) ...” (Aguerrondo, 2002).

Las instituciones educativas planifican en el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica cómo llevar a cabo los ideales descritos en la Propuesta Pedagógica, es en este proceso, donde este instrumento de planificación estratégica se convierte en una herramienta para desarrollar innovaciones educativas.

El PEI para la Convivencia Armónica es un instrumento abierto y, por tanto, el lugar idóneo para dar sentido a la implementación de innovaciones educativas; concienciar sobre la necesidad de actuar con autonomía y transformar la gestión institucional.

1.1. ¿Qué es el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica?

Tal como se menciona en el artículo 88 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RGLOEI), el PEI es “el documento público de planificación estratégica institucional en el que constan acciones estratégicas a mediano y largo plazo, dirigidas a asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar. (...”

Es el instrumento de planificación estratégica participativa que orienta la gestión de los procesos que se desarrollan al interior de una institución educativa a partir de los principios éticos establecidos en la Propuesta Pedagógica; principios que son el cimiento para fomentar la convivencia armónica, es decir, un entorno favorable para el aprendizaje. En este sentido, esta planificación estratégica se denominará Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica.



PEI

- Invita a todos los miembros de la comunidad educativa a participar de forma activa y corresponsable en la planificación de estrategias para mejorar la gestión institucional.
- Clarifica a los actores las metas a cumplir a mediano y largo plazo.
- Involucra a los actores externos, permitiendo su contribución en los procesos de mejoramiento y en la ejecución de las acciones planificadas.
- Orienta de forma ordenada, coherente y dinámica todos los procesos que involucran la gestión educativa.
- Promueve espacios de diálogo, concertación y acuerdos, entre todos los miembros de la comunidad, en la solución de las problemáticas propias de su institución.

El Proyecto Educativo Institucional, una vez construido, no debe ser sometido a aprobación ni evaluación de ninguna instancia externa a la institución educativa; el PEI para la Convivencia Armónica debe ser **registrado** en Nivel Distrital; su aprobación, seguimiento y evaluación son procesos internos a la institución educativa, es decir, el desarrollo de estos procesos son responsabilidad de los actores de la comunidad educativa: autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, personal administrativo. Por tanto, todo asesoramiento educativo externo debe enmarcarse en lo planificado por la institución educativa.

En el PEI para la Convivencia Armónica “se debe explicitar las características diferenciadoras de la oferta educativa que marquen la identidad institucional de cada establecimiento” (RGLOEI, 2012) de cualquier modalidad y sostenimiento; en este sentido, la Propuesta Pedagógica a la que se adscribe una institución educativa, es su marco de referencia.

1.2. ¿Por qué es importante el PEI para la Convivencia Armónica?

El PEI para la Convivencia Armónica es importante porque:

- Permite implementar los principios filosóficos y pedagógicos establecidos en la Propuesta Pedagógica.
- Promueve la participación de los miembros de la comunidad educativa.
- Motiva la reflexión de la comunidad educativa y en consecuencia la institucionalización de sus intenciones.
- Facilita el proceso de toma de decisiones como eje de la gestión integral a mediano y largo plazo con la respectiva orientación operativa a corto plazo.
- Define la identidad institucional para que la planificación mantenga coherencia con las particularidades internas y externas y para que viabilice la consecución de la visión y misión institucionales.
- Constituye una herramienta para liderar cambios planificados y ordenados en un contexto específico e integral.
- Desarrolla la autonomía institucional, porque facilita y mejora el proceso de toma de decisiones que responden a las necesidades de aprendizaje y a la experiencia de toda la comunidad educativa.
- Es una herramienta para la innovación educativa.
- Fomenta el sentido de pertenencia de la comunidad.

El Ministerio de Educación reconoce a la autonomía y gestión participativa como dos ejes de fundamental relevancia al hablar de calidad de educación, el sistema educativo es muy complejo al involucrar a muchos actores y procesos administrativos, por ende, cualquier cambio tiene repercusiones políticas y sociales, no obstante, la experiencia ha permitido visibilizar que las unidades educativas que tienen las competencias suficientes para tomar sus propias decisiones son capaces de poner en marcha procesos de cambio encaminados a la mejora, siendo estos los que construyan el camino a la transformación educativa.

Los dos ejes mencionados están íntimamente relacionados; solo si en las unidades educativas se genera autonomía escolar, tiene sentido y es real la gestión participativa, al igual que la necesidad de una mayor participación por parte de la comunidad educativa genera el incremento de autonomía escolar. Con esta explicación cabe afirmar que la autonomía es una condición necesaria pero no suficiente para una mayor participación de la comunidad en la gestión escolar.

1.3. El PEI para la Convivencia Armónica como herramienta para la innovación educativa

Entre los aportes de diversos autores acerca de la innovación educativa se define lo siguiente:

“un conjunto de ideas, procesos, estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad puntual sino un proceso, un largo viaje o trayecto que se detiene a contemplar la vida en las aulas, la organización de los centros, la dinámica de la comunidad educativa y la cultura profesional del profesorado. Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando la concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje. La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente- explícito u oculto- ideológico, cognitivo, ético y afectivo. Porque la innovación apela a la subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como a las relaciones teoría-práctica inherentes al acto educativo” (Cañal de León, 2002).

Xavier Aragay (2017) describe la innovación educativa “intento organizado y colectivo de transformar el proceso de aprendizaje de los alumnos (en una escuela o red de escuelas) para conseguir una educación integral (valores, competencias, habilidades y contenidos curriculares) que les permita desarrollarse como personas (proyecto vital) en el siglo que les toca vivir. Realizar este proceso (que no consiste únicamente en introducir algún pequeño cambio relacionado con las TIC) es muy complejo, y requiere intervenir en todos los elementos del proceso educativo y con todos los actores de la comunidad educativa” (Aragay, 2016).

Se trata de un cambio sistémico, el estudiante aprende “haciendo” y el docente asume el rol de acompañante en el proceso de aprendizaje, estudiantes y maestros generan conocimiento y aprenden juntos, es decir, se requiere un cambio cultural, siendo conscientes que toma tiempo instaurar el sentido de pertenencia a lo que se está ejecutando. Actualmente la sociedad está inmersa en la tecnología, reconociendo su utilidad para buscar información, estructurarla, compartirla, explorar, crear conocimiento, y su accesibilidad es importante, como un medio, no como un fin, de hecho, pudiera estar presente en el aula, pero no se la percibe.

Cabe señalar que la promoción de la innovación educativa requiere del conocimiento profundo del sistema en donde se pretende realizar, siendo fundamental que, su planteamiento sea **participativo**. En este sentido, en la construcción del Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica, una vez definida la identidad, está el proceso de autoevaluación en el cual se analiza y reflexiona, con la participación de la comunidad educativa, la gestión escolar. Este proceso se lo hace sobre la base de la información que tiene la institución educativa y corresponde a elementos que están agrupados en dimensiones como: de convivencia, participación escolar y cooperación, de gestión pedagógica, de seguridad escolar y de gestión administrativa. Los resultados de esta autoevaluación institucional se convierten en acciones que están orientadas a mejorar la situación actual de la institución, a través del planteamiento y ejecución de planes de mejora.

De esta manera, tanto la autoevaluación institucional para la construcción del PEI para la Convivencia Armónica, como el proceso de monitoreo y evaluación, arrojan información que puede ser **el origen de muchas innovaciones educativas** puesto que, por una parte, evidencian las necesidades y problemas existentes y por otra, son muestra de procesos constantes de participación de la comunidad educativa, siendo la participación una característica fundamental de las innovaciones.

1.4. ¿Por qué las dimensiones de los estándares de gestión escolar conforman el PEI para la Convivencia Armónica?

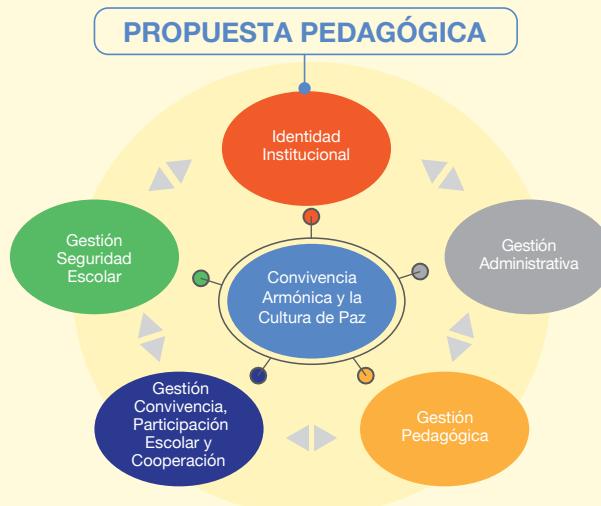
“Los estándares de calidad educativa son parámetros de logros esperados, tienen como objetivo, orientar, apoyar y monitorear la acción de los grupos de actores que conforman el Sistema Nacional de Educación para su mejora continua.” (Ministerio de Educación del Ecuador, 2017).

Alcanzar los estándares de calidad educativa implica desarrollar una planificación estratégica coherente y articulada con la normativa nacional, en este sentido, contar con un PEI estructurado con las dimensiones de los estándares de gestión escolar es importante porque:

- La comunidad educativa visibiliza cómo su accionar aporta a alcanzar la calidad y encaminarse a la excelencia.
- Fortalece la planificación estratégica a fin de que los procesos internos de la institución educativa sean visibles al resto de actores del Sistema Educativo Nacional.
- Permite visualizar la articulación que debe existir entre todos los instrumentos que apoyan el funcionamiento y organización de la institución educativa.

Con la Propuesta Pedagógica como base fundamental de la identidad y la existencia de una institución educativa las dimensiones de convivencia, participación escolar y cooperación, de gestión pedagógica, de seguridad escolar, y de gestión administrativa, de los estándares de gestión escolar, se planifican de forma articulada en el PEI.

► Gráfico 1. La identidad institucional y las dimensiones de los estándares de gestión escolar en el PEI para la Convivencia Armónica.



1.5. ¿Cuál es la relación entre la Propuesta Pedagógica con el PEI para la Convivencia Armónica?

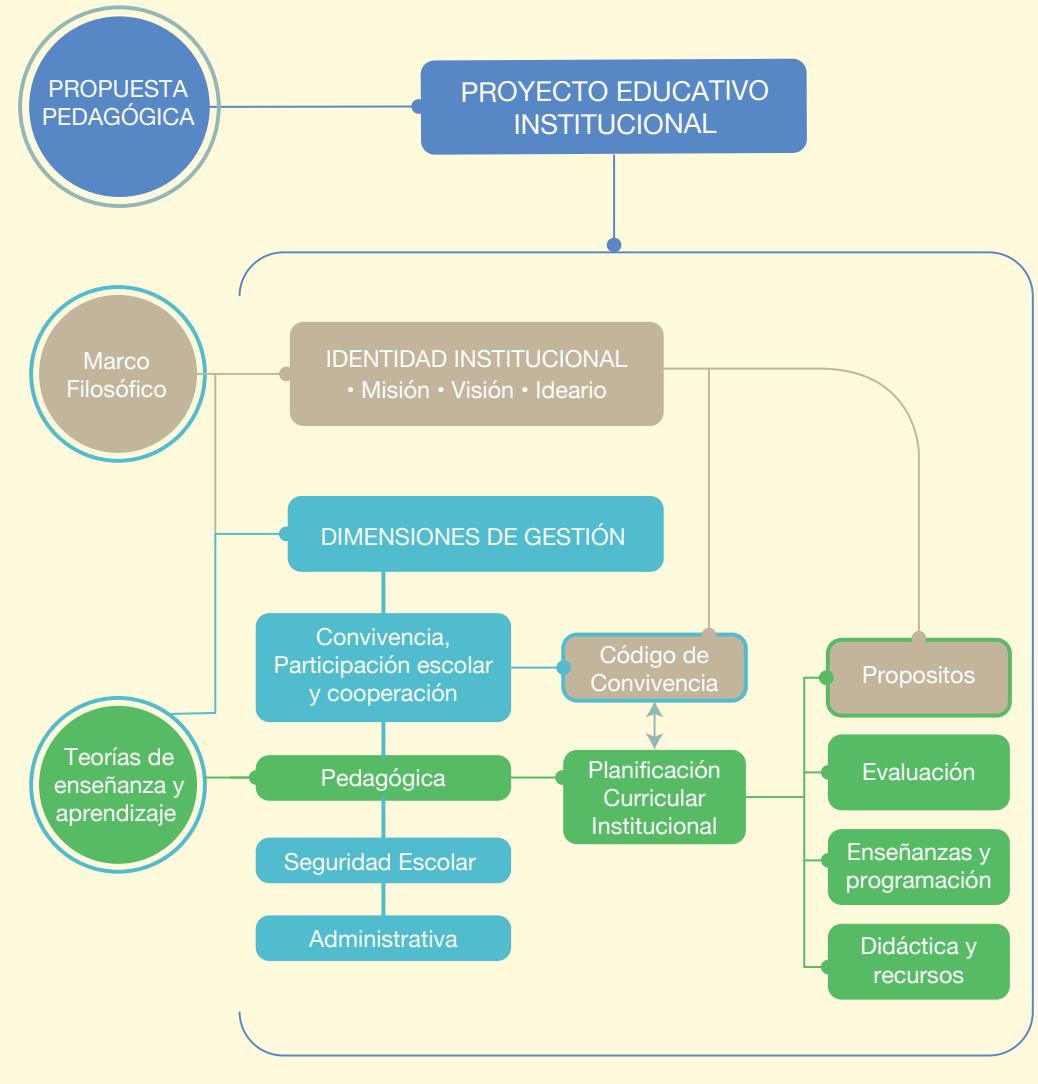
La Propuesta Pedagógica es un instrumento en el que se establecen las intenciones y los propósitos que una institución educativa propone para el proceso de enseñanza-aprendizaje. En la Propuesta Pedagógica, a través de los principios filosóficos y pedagógicos, que dan coherencia a la práctica educativa, se plasma la intención sobre el tipo de ser humano que la institución educativa pretende formar.

► Gráfico 2: Elementos de la Propuesta Pedagógica



La relación entre la Propuesta Pedagógica y el Proyecto Educativo Institucional radica en que el primero contiene los principios filosóficos y pedagógicos, que dan coherencia a la práctica educativa de la institución en el marco de la autonomía responsable que el contexto y las capacidades instaladas le permitan; y el segundo hace posible el ejercicio de los principios del primero. En este sentido, el PEI concreta la Propuesta Pedagógica en cada uno de los componentes que lo estructuran, es decir en la identidad institucional y en cada una de las dimensiones de la gestión escolar. Además, mientras el primer instrumento fundamenta la razón de ser de la institución, el segundo logra que los miembros de la comunidad educativa, desde su accionar, se identifiquen como pertenecientes a un amplio conjunto de principios.

► Gráfico 3. Articulación de los elementos de la Propuesta Pedagógica con el PEI para la Convivencia Armónica



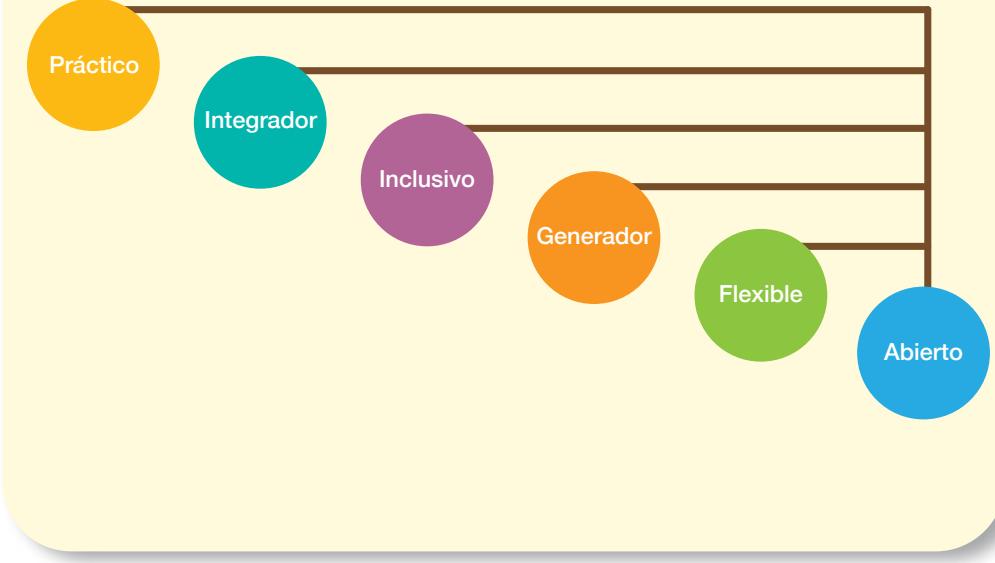
1.6. ¿Cómo se caracteriza el PEI para la Convivencia Armónica?

El Proyecto Educativo Institucional se caracteriza por articular la política educativa con la práctica institucional a través de las siguientes características:

- **Práctico**, porque resume las acciones, la metodología y el equipo gestor para alcanzar la mejora continua.

- **Integrador**, pues debe responder a las expectativas de todos, a través de la implementación de estrategias de trabajo grupal, identificación de necesidades específicas y comunicación efectiva.
- **Inclusivo**, porque toma en cuenta la diversidad de necesidades e intereses centradas en todos los actores de la comunidad educativa, enfatizando el interés superior en la atención de los niños, niñas y adolescentes (NNA).
- **Generador**, porque brinda protagonismo a todos los miembros de la comunidad educativa para que proyecten lo que desean del quehacer educativo, recoge ideas creativas acerca de cómo resolver las necesidades para mejorar el proceso de aprendizaje y estimula la proposición de estrategias de solución.
- **Flexible**, porque es un proceso que se puede adaptar dependiendo de las necesidades de cada institución educativa.
- **Abierto**, porque puede incluir, dentro de las dimensiones de gestión escolar, componentes que permitan planificar acorde a las características, oferta, intereses y contexto de cada institución educativa.

► Gráfico 4. Características del PEI para la Convivencia Armónica



1.7. ¿Quién lidera la construcción e implementación del PEI para la Convivencia Armónica?

Cada institución educativa define la organización para la construcción del PEI de acuerdo con sus características, sus necesidades y la normativa educativa.

El Art. 53 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural dice: “Son deberes y atribuciones del Consejo Ejecutivo:

1. Elaborar el Proyecto Educativo Institucional del establecimiento y darlo a conocer a la Junta General de Directivos y Docentes;
2. Evaluar periódicamente el Proyecto Educativo Institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios”.

Adicionalmente, es importante destacar los siguientes artículos de la misma normativa:

“Art. 17.- Derechos. - Los miembros de la comunidad gozan de los siguientes derechos: Literal d. Participar, correlativamente al cumplimiento de sus obligaciones contenidas en esta Ley, en la construcción del Proyecto Educativo Institucional público para vincularlo con las necesidades de desarrollo comunitario”.

“Art. 87.- Junta Académica. Es el organismo de la institución educativa encargado de asegurar el cumplimiento del currículo nacional y los estándares de calidad educativa desde todas las áreas académicas, y hacer propuestas relacionadas con aspectos pedagógicos de cada área académica, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional. La Junta Académica se integrará de acuerdo con la normativa que para el efecto expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional y responderá a las exigencias de los establecimientos en razón de número de estudiantes y docentes”.

Además, en el artículo 88 de la LOEI se indica: “En las instituciones públicas, el Proyecto Educativo Institucional se debe construir con la participación del Gobierno Escolar; en las instituciones particulares y fisco-misionales, se debe construir con la participación de los promotores y las autoridades de los establecimientos. (...). Por lo antes expuesto, el Consejo Ejecutivo y el Gobierno Escolar son quienes deben garantizar que la institución educativa cuente con este instrumento de planificación. Además, son los encargados de conformar el equipo gestor y las comisiones de trabajo de la siguiente manera:

Un **equipo gestor** que planifique y coordine creativamente todas las acciones, dinamizando cada etapa puesta en marcha. Constituido no solo por actores que manifiestan interés en participar sino por aquellos que aseguran la representación idónea de los distintos miembros de la comunidad educativa. Este grupo de personas propiciará el trabajo en equipo, la búsqueda de consensos, la escucha activa, la interacción, la buena comunicación, entre otras.

En el origen de la innovación educativa es importante el proceso de detección de las necesidades, y problemas que se encuentran en la comunidad educativa y que requieren medidas de mejora inmediata. Para ello es importante que, en la constitución del equipo gestor, se cuente con diferentes miembros de la institución educativa, los cuales deben llegar a una masa crítica de ideas, puesto que surjan las dificultades, estas ideas deben ser analizadas a profundidad, con la finalidad de llevar a cabo una correcta priorización de las problemáticas existentes, así como la constitución de un diagnóstico acertado.

Los miembros que se sugieren para el equipo gestor pueden ser:

- Director/rector.
- Subdirector/vicerrector.
- Inspector general.
- Docente delegado por la Junta General de Directivos y Docentes.
- Representante de padres/madres de familia.
- Presidente y vicepresidente del Consejo Estudiantil.
- Promotores de la institución educativa (para el caso de instituciones educativas particulares).
- Otros miembros designados por el Consejo Ejecutivo y el Gobierno Escolar u otros que en acuerdo con estos dos organismos opten por apoyar en el proceso, por ejemplo: miembros de la comunidad, juntas parroquiales, organismos no gubernamentales con y sin fines de lucro que cuenten con la experiencia e interés de aportar.

El equipo gestor se conformará en función de la oferta educativa de cada institución y de las autoridades con las que cuente y durará en sus funciones el mismo tiempo de vigencia del PEI, considerando la alternabilidad que pudiera darse entre sus integrantes.

Para el caso de las instituciones educativas multigrado, el equipo gestor estará liderado por el máximo representante de la institución educativa.

Cabe señalar que, manteniendo la identidad de cada institución educativa, la construcción del PEI en las instituciones multigrado, puede realizarse mediante un trabajo cooperativo entre las instituciones educativas del circuito: el Consejo Académico Circuital, miembros de las comunidades y otros organismos; siempre y cuando se mantenga el liderazgo de la máxima autoridad de cada institución educativa; en este sentido, el equipo gestor es interinstitucional.

Responsabilidades del equipo gestor:

- a. Responsabilizarse de la elaboración del documento PEI, sobre la base de la construcción/actualización de la identidad institucional y los insumos generados por cada una de las comisiones en relación con el proceso de autoevaluación y la planificación de estrategias.
- b. Conformar cuatro comisiones: Convivencia, Participación escolar y Cooperación, Gestión Pedagógica, Seguridad Escolar, y Gestión Administrativa.
- c. Elaborar cronogramas, de acuerdo con la necesidad, para coordinar y desarrollar las actividades que corresponderán a la ejecución y la construcción participativa por parte de las comisiones.
- d. Coordinar y definir las actividades de autoevaluación institucional, así como las técnicas e instrumentos que se utilizarán para llevarla a cabo.
- e. Desarrollar talleres para construir o actualizar la identidad institucional, sobre la base de la Propuesta Pedagógica a la que se haya adscrito la institución educativa.
- f. Construir y coordinar el o los planes de mejora del documento PEI correspondiente a las actualizaciones de la Propuesta Pedagógica y a las necesidades encontradas por las comisiones de la institución educativa.
- g. Servir de enlace con actores externos.

El objetivo de la conformación de las comisiones es lograr la participación de un número significativo de miembros de la comunidad educativa y, por otra parte, facilita la distribución del trabajo para optimizar el tiempo y poner en marcha el proceso que dará continuidad al desarrollo institucional a través de la Gestión de Convivencia, Participación escolar y Cooperación, Gestión Pedagógica, Gestión de Seguridad Escolar, y Gestión Administrativa.

Para el caso de las instituciones educativas multigrado, las comisiones estarán conformadas por representantes de los estudiantes y la participación de miembros de la comunidad, de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), juntas parroquiales, organismos no gubernamentales con y sin fines de lucro que cuenten con la experiencia, e interés de aportar.

De presentarse el caso de que algún miembro de las comisiones deje la institución educativa, este debe dejar toda la documentación a su cargo y, en un informe, detallar lo actuado y los pendientes para proveer a la persona que el equipo gestor designe como su reemplazo.

Si es el caso de haber miembros de la comisión externos a la institución educativa, el equipo gestor debe poner al tanto de la situación actual en cuanto a los procesos de construcción del PEI, así como coordinar los planes de acción, proporcionando la información pertinente de las tareas encargadas a dichos miembros.

Responsabilidades de las comisiones:

- a. Participar en los talleres para la construcción/actualización de la identidad institucional.
- b. Realizar la autoevaluación institucional de la dimensión asignada.
- c. Presentar los resultados obtenidos en cada fase de construcción.
- d. Realizar el seguimiento para el cumplimiento del PEI.
- e. Asesorar a toda la comunidad educativa sobre la planificación de cada dimensión.
- f. Alertar los cambios que sean necesarios a la planificación de acuerdo con la realidad que se presente, con el fin de alcanzar las metas planteadas.
- g. Colaborar en la construcción, el seguimiento y la evaluación del plan o planes de mejora.

En función de los conocimientos que el personal de la institución educativa tenga en relación con las dimensiones de gestión escolar y sus respectivos componentes, las comisiones que se conformarán son:

- Dimensión de Gestión Administrativa.
- Dimensión de Gestión Pedagógica.
- Dimensión de Gestión de la Convivencia, Participación Escolar y Cooperación.
- Dimensión de Gestión de Seguridad Escolar.

1.8. ¿Qué errores debemos evitar al momento de la construcción participativa del PEI para la Convivencia Armónica?

En la concepción de la importancia del PEI

“La entrega del PEI a instancias externas es la prioridad para cumplir con los estándares”

Uno de los errores frecuentes es pensar que el PEI debe ser entregado en un tiempo determinado a instancias externas a la institución educativa como personal de los distritos, asesores, auditores educativos entre otros, dejando a un lado la verdadera necesidad de la construcción del PEI. Este error desvirtúa tanto la importancia del PEI como el de los estándares de calidad educativa. Para evitar esto se debe revisar la normativa vigente, en función de tener claro cuáles son los roles de los organismos internos y externos a la institución educativa; y sobre todo la función orientadora de los estándares. El PEI es un instrumento dinámico de planificación de la institución educativa y responde a sus necesidades y, en ningún sentido es un instrumento de control.

“Lo importante son los medios de verificación para cumplir con los estándares”

Es necesario recalcar que en el PEI se planifican acciones estratégicas para asegurar la calidad de los aprendizajes estudiantiles y una vinculación propositiva con el entorno escolar, por tanto, es un instrumento dinámico, mas no un conjunto de estándares que se enfocan a la verificación de los resultados. La función de los documentos del PEI y la Propuesta Pedagógica es enfocarse tanto en la representación de la identidad de la institución educativa como en la orientación de esta mediante los lineamientos expuestos por cada una de las comisiones.

En la formulación de la identidad institucional

“No orientarse a los estudiantes”

Para evitar preocuparnos de mejorar la imagen institucional (tecnología de punta, oferta de varios idiomas, infraestructura deportiva, etc.) y desatender la prioridad eje de las instituciones educativas, que es el estudiante, se debe siempre partir de la autoevaluación institucional de las necesidades de los beneficiarios.

“Si no está roto, no lo repares”

Las instituciones que asumen que aquello que ha funcionado bien en el proceso de enseñanza de ayer y hoy, funcionará mañana, olvidan que en el componente de aprendizaje no podemos aceptar el mantenernos estáticos; los estudiantes requieren procesos educativos innovadores.

En la formulación de las estrategias de crecimiento

“Cuanto más grande, mejor”

Si bien es cierto que los sistemas educativos deben evolucionar, el interés por hacerlo constantemente provoca que se planteen metas inalcanzables, dejando de lado una verdadera previsión del tiempo y la dedicación a cumplirlas con calidad. Para evitar esto se debe analizar de qué manera cada dimensión responde a la calidad y cuánto tiempo implica esta, priorizando lo más importante.

“Planificar la solución de todos los problemas, necesidades e intereses”

Valorar de manera irreal la capacidad institucional y plantear objetivos para atender todas las necesidades de la comunidad educativa puede resultar en un esfuerzo infructuoso que por tratar de cumplir con todos los requerimientos sin considerar las posibilidades se termina por no servir bien a ninguna de las instituciones. Es necesario ser estratégico al momento de planificar tomando en cuenta las fortalezas y debilidades reales de la institución educativa, con el fin de trazar metas reales en tiempos reales.

“Lo que no conocen no los perjudicará”

La idea de que únicamente las autoridades de las instituciones educativas deban conocer sobre la planificación estratégica ha tenido consecuencias negativas. El amplio conocimiento y comprensión de la estrategia de organización, permitirá asegurar la participación de cada uno de los miembros de la comunidad y asegurará compromisos sólidos.

“Comunicación descuidada”

La dificultad para comunicar la clara intención de la planificación impide la participación corresponsable de los actores de la comunidad educativa en la formulación de la estrategia. Por tanto, transparentar la relación entre la autoevaluación institucional, la identidad y la estrategia permite un mayor aporte de la comunidad.

“Elocuencia en todo”

En este error caen las instituciones cuyos directivos creen que pueden convencer con su elocuencia a toda la comunidad, para que aporten a las estrategias diseñadas por un pequeño grupo de personas seleccionadas por las mismas autoridades. El éxito se consigue con la amplia participación de toda la comunidad en el proceso de planeación.

“Descuido de los aspectos intangibles”

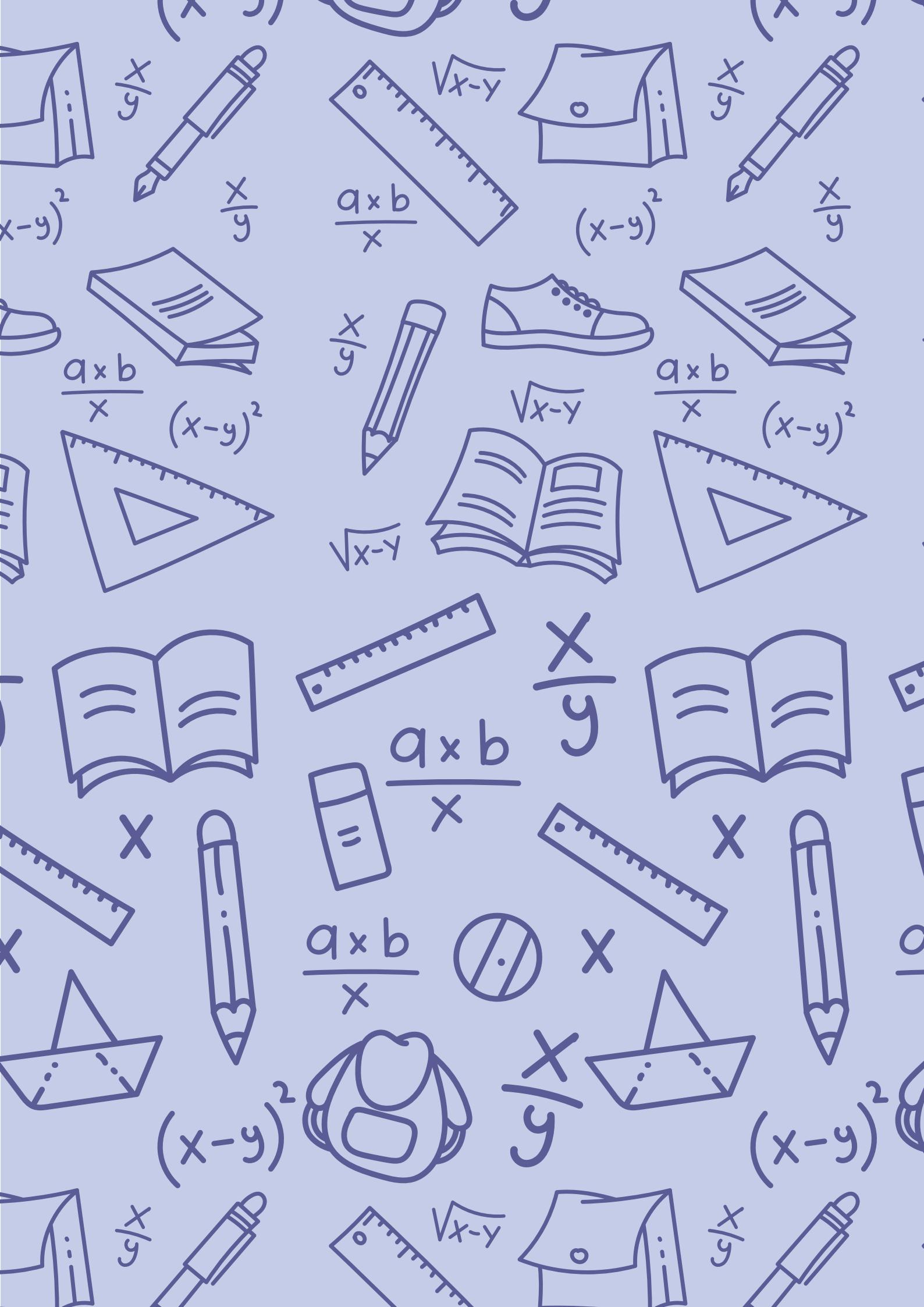
El descuido de los aspectos intangibles en educación equivale a perder de vista oportunidades sustanciales de crecimiento, afianzamiento de la identidad y fidelidad de la comunidad a la que se ofrece el servicio educativo. Por tanto, el reconocimiento del conjunto de recursos inmateriales que aportan valor y ventajas a la institución educativa redonda en un mejor desempeño y mayores niveles de calidad. Los aspectos intangibles (años de experiencia, tradiciones culturales, atención a la diversidad, atención holística integral, entre otros) fortalece las raíces filosóficas-epistemológicas de la institución educativa. Adicionalmente, si esta institución se adapta a los cambios, y evalúa permanentemente sus procesos contará con ventajas estratégicas que le permitan alcanzar sus metas.

“Ignorar las características institucionales”

Este error surge cuando las autoridades conocen superficialmente las características institucionales, e imponen su organización y disciplina sin ser intuitivos y sensibles a las necesidades de la comunidad educativa, esto impide el liderazgo y desarrolla el autoritarismo; para evitar esto las autoridades y más líderes de la institución deben conocer a profundidad lo que caracteriza a sus instituciones educativas y, articular el trabajo y la persona, en el marco de lo prescrito en la Propuesta Pedagógica de cada institución educativa.

“Ignorar la cultura institucional y local”

Conocer los aspectos específicos de la cultura institucional y local permite llegar a consensos entre todos los miembros de la comunidad tanto, en la formulación de las estrategias como, en la fase de validación del PEI. Ignorar resulta delicado, por tanto, se deben generar estrategias acordes a la cultura institucional con el fin de evitar que se generen procesos violentos que impidan o limiten la implementación del proyecto.



Capítulo 2

Estructura del PEI para la Convivencia Armónica

En este capítulo se identificarán las partes que conforman el PEI con el objeto de comprender de qué manera se constituye en un documento coherente, integral y orientador para la gestión escolar, de tal manera que toda la comunidad encuentre en su contenido las estrategias a seguir al momento de tomar decisiones y realizar acciones para la mejora continua.

2.1. ¿Cuáles son los elementos del PEI para la Convivencia Armónica?

Identidad Institucional

La identidad institucional es un elemento de diferenciación y posicionamiento de la institución ante la comunidad educativa. Su definición tiene como fundamento el marco filosófico establecido en la Propuesta Pedagógica; por tanto, la identidad institucional es 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 o reconstruye, 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.

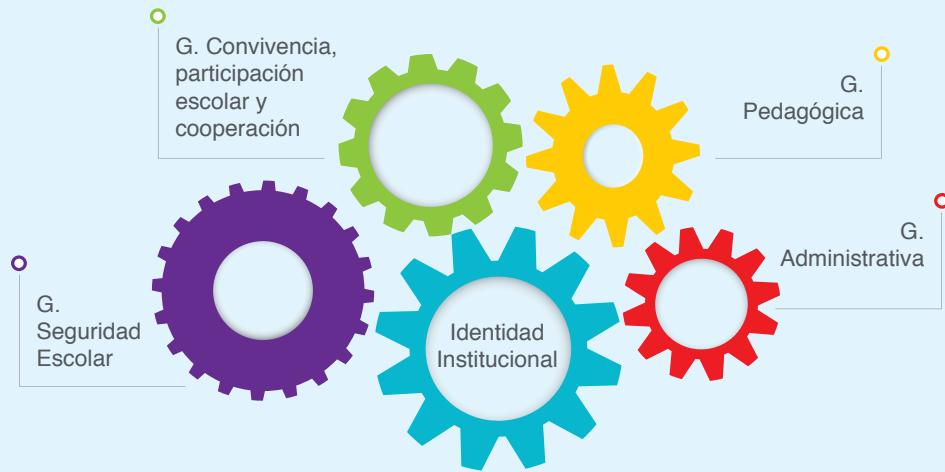
Aquellas instituciones que construyeron su identidad (visión, misión e ideario) deberán evaluarla observando que esta se encuentre alineada a su Propuesta Pedagógica, para redefinirla, de ser el caso, en función de los requerimientos del contexto y de los lineamientos y las políticas educativas. De esta manera, la identidad institucional orienta la construcción y/o complementación de los propósitos en la Planificación Curricular Institucional (PCI).

Dimensiones de Gestión Escolar

Con el objetivo de organizar el proceso de construcción del PEI, se ha estructurado la planificación integral de la gestión de las instituciones por dimensiones y componentes del quehacer educativo. El PEI se organiza sobre la base de las dimensiones de los estándares de gestión escolar a fin de garantizar una articulación entre la planificación estratégica y los estándares de calidad educativa. Por tanto, las dimensiones de los estándares de gestión escolar son las dimensiones del Proyecto Educativo Institucional.

Las dimensiones son el ámbito o área de la calidad educativa. En cada dimensión, se juntan los componentes que dinamizan el funcionamiento de las instituciones educativas y la gestión de los actores educativos, por tanto, se entenderá por dimensión de planificación, a la estructura que no puede accionar sola, sino que depende de la interacción con otras estructuras para dar forma a la gestión integral. Las dimensiones de gestión escolar son: Gestión de Convivencia, Participación escolar y Cooperación, Gestión Pedagógica, Gestión de Seguridad Escolar, y Gestión Administrativa.

► **Gráfico 5. La identidad institucional y las dimensiones de gestión escolar**



Así mismo, los componentes que conforman las dimensiones de gestión escolar en el Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica son:

Dimensiones	Componentes
Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Convivencia Escolar y Participación Escolar. Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo.
Gestión Pedagógica	Enseñanza y aprendizaje. Consejería Estudiantil. Refuerzo Académico.
Seguridad Escolar	Gestión de riesgos. Protección.
Gestión Administrativa	Organización institucional. Desarrollo profesional. Información y comunicación. Infraestructura y equipamiento. Servicios complementarios.

Según la especificidad de la institución educativa, cada uno de los componentes incluyen elementos que implican acciones específicas a realizar por los miembros de la comunidad educativa, además de la identificación de recursos y procesos que dinamizan la gestión de la institución. Cabe mencionar que las instituciones educativas pueden incluir en las dimensiones de gestión escolar, otros componentes, según las características y necesidades de su oferta educativa.

En el marco de la normativa legal vigente emitida por la Autoridad Educativa Nacional y otras autoridades nacionales que apoyan el ejercicio del Sistema Educativo, las instituciones educativas autoevaluarán y planificarán las acciones en las dimensiones de gestión escolar.

A. Dimensión de Convivencia Escolar, Participación Escolar y Cooperación

Esta dimensión considera dos aspectos medulares de una educación de calidad:

- La convivencia escolar, es decir, las relaciones interpersonales basadas en acuerdos y compromisos, que buscan el bienestar de la comunidad educativa en el marco de la cultura de paz, y que permitan el desarrollo armónico de las actividades educativas dentro y fuera de las instituciones.
- La participación y cooperación de los estudiantes, los cuales les permita explorar y demostrar saberes, así como reflexionar acerca de las problemáticas sociales de su entorno y desarrollar habilidades para la vida vinculadas con la comunidad educativa.

En esta dimensión se hace evidente uno de los objetivos de la innovación educativa que es fomentar la participación social mediante la reflexión de la situación actual de un sistema educativo, sea nacional o institucional, para proponer y aceptar cambios que transformen el sistema; además, promover la investigación y el empleo de la tecnología en la práctica educativa para aportar con experiencias que se ajusten a la realidad del país y puedan ser empleadas en diferentes contextos ecuatorianos; por último, crear condiciones permanentes de equidad, inclusión y atención a la diversidad como condiciones fundamentales de la educación de calidad.

Los componentes de esta dimensión son:

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Convivencia Escolar y Participación Escolar: Código de Convivencia	<p>Este componente hace referencia a la gestión para la construcción e implementación del Código de Convivencia, componente que se transversaliza en el PEI y que permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lograr acuerdos e intercambios permanentes y constructivos de ideas; acciones estratégicas para la construcción de una comunidad pacífica que resuelva los conflictos por medio del diálogo, • generar comunidades inclusivas que fomenten la participación • establecer buenas prácticas ciudadanas y liderazgo para involucrar a la comunidad educativa en el cuidado y protección del ambiente, • promover la participación democrática del Consejo Estudiantil, el Comité de madres, padres de familia y/o representantes legales en el ámbito educativo para aportar a la formación integral de los estudiantes; • fortalecer la corresponsabilidad de los actores de la comunidad educativa, mediante la participación e intercambio de inquietudes y la apropiación de experiencias que aporten con soluciones al funcionamiento de la institución educativa y al fortalecimiento de la convivencia armónica escolar y; • lograr la participación de madres, padres y/o representantes legales para fortalecer las capacidades y mejorar la relación familiar, la corresponsabilidad con el proceso educativo y/o procesos de transición a la vida adulta.
Alianzas estratégicas de cooperación para el desarrollo: Código de Convivencia	<p>Es la gestión para lograr la participación de estudiantes en espacios educativos donde pueden dar a conocer sus habilidades artísticas, técnicas, científicas y deportivas, adquiridas mediante el desarrollo del currículo y/o el desarrollo de actividades extracurriculares.</p> <p>Es también la gestión para fomentar la participación de estudiantes en espacios educativos donde pueden dar a conocer su mirada y cómo perciben las problemáticas sociales y las dinámicas de relación entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Además, es la gestión para fomentar y reconocer las capacidades innovadoras, reflexivas y expresivas que tienen los estudiantes, a través de la construcción e implementación de proyectos educativos interdisciplinarios que se desarrollan en Programa de Participación Estudiantil (PPE).</p> <p>Para el caso de las instituciones educativa que ofertan el bachillerato técnico, es, además, la gestión para conseguir alianzas con entidades del área agropecuaria, industrial, de servicios, artística o deportes para que los estudiantes desarrollen su formación en centros de trabajo.</p>

El Código de Convivencia, eje fundamental en el PEI

El desarrollo de espacios de discusión y asunción autónoma de responsabilidades por parte de los estudiantes en su propio aprendizaje, especialmente en el desempeño de habilidades de liderazgo proactivo, como por ejemplo, la elaboración de planes para erradicar la violencia, actividades de ayuda humanista, experiencias científicas, indagaciones grupales de temas relacionados con el desarrollo vocacional, entre otras, permiten al estudiantado comprobar que el aprendizaje colaborativo es muy eficaz en la culminación de proyectos y que la transformación social está en el respeto a la diversidad.

El empleo de metodologías para la resolución de conflictos, como la mediación o la negociación para defender distintos puntos de vista son un aporte para la vivencia democrática y participativa; la creación de un conjunto de significados culturales que mejoren el bienestar de todos surge del disenso y ayuda a establecer el Código de Convivencia. De esta manera, estas estrategias fundamentadas en la inclusión permiten atender las capacidades de los estudiantes y ayuda a superar la discriminación y los prejuicios, limitando el protagonismo de aquellos que intentan hostigar a personas que consideran vulnerables o en una situación de aislamiento.

El derrumbe y transformación de prácticas de poder, repetidas una y otra vez para perpetuar los privilegios de algunos de los actores del sistema educativo se puede realizar comprendiendo que las metas individuales y grupales se consiguen mediante objetivos comunes. En este sentido, el componente de convivencia debe respetar el cumplimiento de la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes asegurando principalmente el derecho a una vida libre de violencia, a la dignidad y al desarrollo de la autonomía y de la identidad.

Marco Legal Internacional y Nacional

En el Artículo 2, No discriminación, de la Convención sobre los Derechos del Niño se establece: “Todos los niños y niñas tienen los derechos recogidos en la Convención: no importa de dónde sean, ni de qué sexo o color de piel, ni qué lengua hablen, ni la situación económica de su familia, ni sus creencias o la de sus padres, ni si padecen de alguna minusvalía”.

En este sentido, los Estados Partes tomarán todas las medidas apropiadas (legislativas, administrativas, sociales y educativas) para garantizar que el niño se vea protegido contra toda forma de discriminación o castigo por causa de la condición, las actividades, las opiniones expresadas o las creencias de sus padres, o sus tutores o de sus familiares.

Los artículos 89 y 90 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) establecen que cada Institución Educativa debe contar con un Código de Convivencia con el fin de cumplir los preceptos de desarrollo de valores éticos y de respeto a la diferencia y a la identidad cultural, respeto a la dignidad humana, promoción de la cultura de paz, consolidación de una política institucional educativa basada en derechos y valores, promoción del diálogo y la participación de los miembros de la comunidad educativa.

Los Códigos de Convivencia Institucionales deben tener correspondencia con la jurisdicción ecuatoriana, en particular con lo que se refiere explícitamente a la educación:

- Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI)
- Código de la Niñez y Adolescencia
- Acuerdo Ministerial 0434-12.- Normativa sobre solución de conflictos en las instituciones educativas.



Gráfica 6. Jerarquía de la Ley



Actualización permanente

Si bien, la ley menciona que debe hacerse la revisión de los Códigos de Convivencia cada dos años, esta debe hacerse en el marco de la evaluación del Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica de forma tal que las instituciones educativas analicen los procesos reales del clima escolar y cómo estos afectan el aprendizaje de los estudiantes. De esta manera pueden actualizar las estrategias que se requieren.

La elaboración del documento Código de Convivencia es un requisito administrativo que tiene relación con el PEI para la Convivencia Armónica de cada institución, este debe reflejar de manera insoslayable un ejercicio de participación efectuado por la comunidad educativa. Es decir, la construcción del código no debe ser un mero trámite administrativo, sino que debe ser elaborado a partir de la reflexión y debate participativo entre los diferentes representantes de la comunidad educativa, estudiantes, docentes y familias, de tal modo que se garantice el respeto a las necesidades de cada sector.

Difusión e implementación

El código contiene los acuerdos de convivencia que deben ser conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa y, por ende, deben ser difundidos en espacios visibles del aula y de la institución y socializados con los diferentes miembros que conforman la comunidad educativa.

De igual modo, el establecimiento de unas normas acordadas en conjunto no garantiza per se la construcción de un clima de convivencia armónica sino, los acuerdos que deben ser trabajados y aplicados diariamente en la institución, mediante la promoción de distintas formas de resolución de conflictos que cuenten con diálogo, atención justa, empatía, solidaridad y respeto. Por ello, las fases de implementación del código son una de las más importantes del proceso que se debe desarrollar y deben estar presentes en cada espacio educativo como una oportunidad de interacción, desde la construcción de relaciones respetuosas entre todas las personas, sobre la premisa básica de resolución de las problemáticas que afectan y preocupan a la comunidad educativa mediante la promoción de habilidades para la vida a través del proceso de enseñanza aprendizaje.

¿Con qué enfoques se debe trabajar el Código de Convivencia?

Los enfoques orientan y cultivan principios como el respeto por la dignidad humana, la convivencia pacífica y la participación ciudadana y contribuyen a que el sistema educativo vele por el cumplimiento de los deberes y derechos de todos los miembros de la comunidad educativa, atendiendo especialmente el interés superior de las niñas, niños y adolescentes. Lo esencial de llevar a la práctica este ejercicio democrático es hacer que la institución educativa, en su día a día, instaure una cultura que conduzca a sus miembros hacia un

espacio de convivencia armónica real: resolución dialogada de conflictos, observancia de la norma, respeto a los acuerdos y compromisos, a los derechos de las personas y el cumplimiento de la misión y visión de sus fines educativos.

A continuación, se describen los enfoques para la atención, el desarrollo y la garantía de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, que concuerdan con los mandatos de la Constitución y la LOEI y buscan fundamentar la convivencia de todos los actores de la comunidad educativa.

Enfoque de derechos: tiene como objetivo reconocer a las personas como sujetos de derechos, independientemente de su sexo, etnia, edad, condición socioeconómica o cualquier otra distinción que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de esos derechos. En virtud de este reconocimiento, es deber del Estado respetar, proteger y garantizar los derechos a través de la implementación de políticas públicas alineadas a las normativas nacionales e internacionales vigentes.

Enfoque de género: promueve una cultura equitativa de respeto hacia las personas y los colectivos sociales, se basa en el principio de igualdad y no discriminación y el ejercicio y garantía de los derechos humanos. Este enfoque apunta a resaltar la construcción sociocultural alrededor de los géneros, proponiendo valoraciones que promuevan la igualdad de oportunidades y permitan la reflexión sobre la influencia de los estereotipos sociales en los procesos de desarrollo y formación individual y de la cultura.

Enfoque de bienestar: reconoce al bienestar como un estado en el cual cada individuo es consciente de sus propias capacidades, afrontando las tensiones normales de la vida y en capacidad de contribuir con su comunidad.

Enfoque intercultural: abarca el reconocimiento de los diferentes pueblos, culturas, cosmovisiones, formas, opciones, concepciones y prácticas de vida implícitas en el acto de comprender y respetar a quien es distinto. Busca fortalecer la convivencia armónica para entender, promover y desarrollar actividades concretas que se encuentren adaptadas a las necesidades socioculturales.

Enfoque intergeneracional: pone en evidencia que las personas tienen necesidades específicas con relación a la etapa de desarrollo evolutivo en la que se encuentran. Fomenta y resalta el derecho de las personas de toda edad a expresarse, así como la validez de sus opiniones y deseos, implica el reconocimiento de los niños, niñas y adolescentes como interlocutores válidos y sujetos clave en los procesos educativos y sociales, más aún cuando pueden estar en situación de riesgo.

Enfoque inclusivo: implica hacer efectivo el derecho a la educación sin discriminación alguna, respetando las diversidades culturales, socioeconómicas, étnicas, de orientación sexual, de necesidades educativas especiales asociadas o no a la discapacidad, entre otras. Permite crear estrategias específicas que eliminan barreras que limiten la permanencia, de niños, niñas y adolescentes en el proceso de aprendizaje, participación activa, promoción y culminación de su formación en el sistema educativo.

Enfoque pedagógico: se fundamenta en el concepto de una educación para la vida que posibilite la formación y el desarrollo humano desde una visión con la que la niñez y adolescencia vivan experiencias esenciales y afines a sus intereses, aptitudes y actitudes que fortalezcan la toma de decisiones personales mediante el conocimiento y la participación en las decisiones que les atañen.

Enfoque restaurativo: este enfoque se ha incluido específicamente en este documento debido a los temas que aborda. El enfoque restaurativo busca romper con el esquema punitivo de gestión de la convivencia escolar (a tal falta, tal sanción), aportando una nueva perspectiva que plantea la transformación de los conflictos desde la asunción de responsabilidad y reparación de daños. El enfoque, además de proporcionar prácticas reactivas a cualquier situación conflictiva, plantea también estrategias a nivel preventivo y proactivo, aportando nuevas metodologías para la gestión de las relaciones en el salón de clase.

Miembros para la comisión de la Gestión de la Convivencia, Participación Escolar y Cooperación

La conformación del equipo se debe realizar en función de las necesidades organizativas de cada institución educativa. No obstante, son las autoridades y organismos legales de participación quienes deben avalar la realización del trabajo al final del proceso.

La comisión responsable de esta dimensión debe estar conformada por dos representantes del cuerpo de docentes de la institución, un miembro del Departamento de Consejería Estudiantil (de existir en la institución), un representante del Consejo Estudiantil, un representante del Comité de Padres de Familia y un representante de la localidad. Cabe indicar que, se debe garantizar la participación de docentes que representen a los niveles, modalidades o tipos de bachillerato que pueda ofrecer la institución educativa.

En el caso de las instituciones públicas este proceso se debe realizar con la participación del Gobierno Escolar, según lo determinado en los artículos 33 y 34 de la LOEI; y, en las instituciones particulares y fiscomisionales con la participación del Consejo Ejecutivo, pues tal como se menciona en el artículo 50 del reglamento a la LOEI, este consejo es la instancia directiva de parti-

pación de la comunidad educativa y de orientación académica y administrativa de los establecimientos públicos, fiscomisionales y particulares; por tanto, a este organismo se tiene que sumar la representación o delegados de los padres y madres de familia o representantes y la de los estudiantes. En este sentido, y para brindar operatividad a este proceso se debe acudir a las instancias que están todavía en funciones; permitiendo de esta manera que las nuevas autoridades sigan su curso establecido previamente en el reglamento.

B. Dimensión de Gestión Pedagógica

La dimensión de Gestión Pedagógica es la razón de ser del proceso de enseñanza-aprendizaje, que cobra relevancia cuando se reconoce que es un hecho central alrededor del cual todas las demás dimensiones deben girar. Así, el proceso de aprendizaje implica la multidimensionalidad en los procedimientos de innovación (incluyendo redefinición de roles de los individuos y recomposiciones organizativas de la institución educativa), los que se consolidan y se reflejan en el aprendizaje adquirido, el cual cobra sentido cuando se traduce en resultados, experiencias y aprendizajes significativos, garantizando el éxito formativo de los estudiantes.

Esta dimensión contiene como componente principal, la Planificación Curricular Institucional, documento que muestra cómo la institución lleva el currículo nacional a las aulas, y cómo dentro de los lineamientos que en esta planificación se establecen se realizan los procedimientos para el refuerzo académico como apoyo oportuno en el proceso de formación integral de los estudiantes y las acciones que se implementan para el desarrollo de habilidades para la vida y la prevención de problemáticas psicosociales.

Es importante resaltar que la incorporación de las tecnologías para la educación y la relevancia de los procesos investigativos determinan la importancia del aprendizaje como tal, es decir, la labor docente no adquiere mayor relevancia si el estudiante no alcanza el logro esperado. La participación constante del estudiante en espacios de aprendizaje que permitan la construcción del conocimiento y autonomía garantiza el mejoramiento de la educación. Esta mejora debe reconocerse y validarse en estrategias, mecanismos e instrumentos de evaluación internos, así como en los estándares que el sistema nacional determina.

“Hacer cambios no es innovar, aunque para innovar hay que hacer cambios. Introducir tecnologías en la educación no es innovar, aunque una parte importante de la innovación educativa se realiza introduciendo tecnologías. Muchas veces lo más novedoso, la última moda o la última tecnología se comportan como el árbol que no nos deja ver el bosque” (Fidalgo, 2014).

Esta dimensión constituye el espacio y la oportunidad de proponer interacciones entre los distintos actores de la institución educativa, en un ambiente colaborativo que parte del contexto institucional en el que se desenvuelven

los estudiantes con el objetivo de consolidar las acciones para la transformación de las prácticas educativas. En consideración de la importancia de la acción pedagógica y los principios establecidos en la Propuesta Pedagógica institucional, se requiere proyectar en el aula las condiciones para la transformación progresiva hacia la innovación en las prácticas docentes.

Los componentes de esta dimensión son:

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Enseñanza y aprendizaje: Planificación curricular institucional	<p>En función del sostenimiento, modalidad y especificidad (interculturales bilingües, especializadas, de escolaridad inconclusa) de las instituciones educativas, este componente hace referencia a la gestión para:</p> <ul style="list-style-type: none">• Lograr que el proceso de construcción de la Planificación Curricular Institucional (PCI) sea participativo y que en esta planificación se plasme la identidad de la institución, la misma que está fundamentada por los principios establecidos en la Propuesta Pedagógica institucional. En la Planificación Curricular Institucional se evidencia la contextualización del currículo nacional de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las instituciones educativas.• Garantizar que los planes de mejora, programas o proyectos que la institución educativa implementa en función de sus necesidades estén articulados en la Planificación Curricular Institucional.• Garantizar que los lineamientos que se establecen en la PCI cumplan con el propósito de orientar las acciones pedagógicas, en función del contexto institucional, y/o la vocación productiva (si la IE oferta bachillerato técnico).• Realizar el proceso de evaluación de la PCI.
Consejería estudiantil	<p>En función del sostenimiento, modalidad y especificidad (interculturales bilingües, especializadas, de escolaridad inconclusa) de las instituciones educativas, este componente hace referencia a la gestión para implementar acciones para el desarrollo de habilidades para la vida y la prevención de problemáticas psicosociales que pueden influir en el aprendizaje. Estas acciones están articuladas con la Planificación Curricular Institucional.</p> <p>De ser el caso de tener apoyo de los Departamentos de Consejería Estudiantil (DECE), es la gestión que se realiza en conjunto con el DECE de la institución educativa o en articulación con un DECE.</p>
Refuerzo académico	<p>Es la gestión para alcanzar el logro académico de los estudiantes garantizando la adquisición de capacidades integrales, en articulación con los lineamientos que se establecen en la Planificación Curricular Institucional.</p>

Miembros para la comisión de la Gestión Pedagógica

Quienes se responsabilizan de esta dimensión son los miembros de la comisión técnico-pedagógica: dos representantes del cuerpo de docentes de la institución, un representante del Departamento de Consejería Estudiantil (de existir en la institución), un representante del Consejo Estudiantil y un representante del Comité de Padres/Madres de Familia o Representantes Legales.

En consideración de lo señalado en el Acuerdo Ministerial 2016-0060A, si la institución educativa cuenta con más de una comisión técnico pedagógico, el equipo responsable de esta dimensión se formará con representantes o coordinadores de cada una de ellas y el resto de los miembros antes mencionados.

C. Dimensión de Seguridad Escolar

Esta dimensión contiene uno de los requisitos fundamentales para la creación y funcionamiento de las instituciones educativas que corresponde al Plan Institucional para la Reducción de Riesgos (PIRR). Por otra parte, la dimensión de Seguridad Escolar hace referencia a la prevención de riesgos psicosociales mediante la difusión educativa de las rutas y protocolos de actuación en situaciones de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes; conocimiento que deben tener todos los miembros de la comunidad educativa.

Los componentes de esta dimensión son:

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Gestión de riesgos	Es la gestión para construir e implementar el Plan Institucional para la Reducción de Riesgos, sobre la base de los lineamientos establecidos para el efecto.
Protección	Es la gestión para la activación de rutas y protocolos de actuación en situaciones de vulneración de derechos para la protección de los niños, niñas y adolescentes, sobre la base de conocimientos que deben tener todos los miembros de la comunidad educativa.

Miembros para la comisión Gestión de la Seguridad Escolar

La comisión para esta dimensión estará conformada por una autoridad institucional, el inspector general, un representante del cuerpo de docentes de la institución, un miembro del Comité de Gestión de Riesgos, encargado del ámbito de seguridad y la implementación de la gestión de riesgos en el sector educativo (ACUERDO Nro. MINEDUC-ME-2016-00060-A) y, en el caso de existir, un miembro del DECE.

D. Dimensión de Gestión Administrativa

La planificación de esta dimensión orienta a quienes conducen la institución a fin de que su liderazgo se apoye con la participación comprometida de miembros internos y externos al centro educativo. En esta se evidencia las acciones para el funcionamiento de la institución educativa, es decir, los procesos de organización interna, la forma de comunicación con la comunidad educativa, y la gestión para contar con el talento humano necesario y capacitado y los espacios físicos y el equipamiento adecuado para las actividades administrativas y pedagógicas.

Además, esta dimensión integra acciones que se realizan para contar con servicios y programas de apoyo que complementan la atención integral a los estudiantes, ya sean entregados por el Estado, por gestión con otras organizaciones circundantes o por la misma institución en caso de ser particular, es decir, los recursos con los que cuenta la institución educativa se adaptan a las necesidades de los estudiantes fomentando la convivencia armónica y la cultura de paz.

Los componentes de esta dimensión son:

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Organización institucional	<p>Es la gestión para contar con el financiamiento para viabilizar los procesos que se llevan al interno de la institución educativa y contar con recursos materiales y/o tecnológicos que apoyen las acciones administrativas y pedagógicas como, por ejemplo: emergencias, mantenimiento de las instalaciones, higiene, seguros para los estudiantes, seguridad, actividades agropecuarias (formación técnica), entre otros.</p> <p>Es la gestión para contar con el personal directivo, administrativo y docente necesario para que apoyen en la dinámica de la institución; por ejemplo: autoridades, docentes de las áreas artísticas, científicas y/o técnicas, interprete de lengua de señas ecuatoriana, personal DECE, bibliotecario, equipo multidisciplinario, personal de seguridad, entre otros. En relación con los docentes la gestión implica contar con perfiles que estén acordes a las áreas que de acuerdo con la oferta se desarrollan en la institución educativa.</p>
Desarrollo profesional	<p>Es la gestión de los procesos que hacen que la institución educativa funcione con organización, garantizando el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa, es decir la convivencia armónica. Por ejemplo: manejo del ausentismo docente, ingreso y salida de estudiantes, uso de espacios físicos para actividades extracurriculares y extraescolares, salidas pedagógicas entre otros procesos que la institución educativa pueda implementar de acuerdo con su oferta o el tipo de sostenimiento.</p> <p>Es la gestión para lograr la actualización continua del personal de la institución educativa. La actualización del personal es posible desarrollar por autogestión, optimización de las capacidades existentes en la institución educativa o a través del acceso a capacitaciones promovidas por la Autoridad Educativa Nacional. En relación con la actualización que se gestione para los docentes, esta se enmarca en los lineamientos propuestos en la Planificación Curricular Institucional PCI.</p> <p>Por otra parte, también es la gestión que se pueda realizar para la profesionalización del personal de la institución educativa tanto en la actualización disciplinar como en estrategias para la atención de problemas psicosociales.</p>
	<p>Es también la gestión para reconocer los méritos del personal de la institución educativa a fin de promover el sentido de pertenencia y la mejora del desempeño profesional que genere el bienestar y la convivencia armónica en la institución educativa.</p>



COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Información y comunicación	<p>Es la gestión que implica cómo se utiliza la tecnología en procesos de gestión administrativa y gestión pedagógica. En lo administrativo se refiere a la necesidad de mantener la base de datos institucional actualizada y organizada, con información tanto de los estudiantes como de los docentes, en un registro o plataforma creado por la institución o en la plataforma del Ministerio de Educación. En lo pedagógico, se refiere al uso de la tecnología para facilitar los procesos de enseñanza aprendizaje y como medio de intercambio de conocimiento y de experiencias exitosas.</p> <p>Además, es la gestión para que la institución educativa exista una comunicación de calidad en el intercambio de experiencias educativas.</p>
Infraestructura, equipamiento	<p>Es la gestión para que la institución educativa cuente con los servicios básicos (agua, alcantarillado, electricidad y baterías sanitarias) y la infraestructura, mobiliario, equipamiento e implementos en todas las áreas utilizadas tanto para las actividades pedagógicas como para las administrativas y de servicio. Es también la gestión para que, tanto la infraestructura como el equipamiento y mobiliario tengan el mantenimiento (recurrente, preventivo, predictivo, correctivo) debido en las distintas áreas con el propósito de garantizar o extender la vida útil de los bienes con que cuenta el establecimiento educativo.</p> <p>Además, es la gestión para tener conectividad en la IE.</p> <p>Las áreas, pueden variar de acuerdo con la oferta educativa y el tipo de sostenimiento, entre otras están las siguientes:</p> <p>Área pedagógica: lugar de formación estudiantil, es decir, las aulas. Cada aula debe contar con mobiliario (mesas, sillas, anaqueles, entre otros) para los estudiantes.</p> <p>Área administrativa: lugar donde se lleva a cabo la planificación, dirección y control de la IE, es decir, el rectorado, vicerrectorado, secretaría, sala de profesores, entre otras áreas. Cada una de estas debe contar con el equipamiento y mobiliario necesario para que se puedan realizar las actividades de dirección, planificación, seguimiento.</p> <p>Área de servicio: comprende lugares de uso común como la biblioteca, comedor, enfermería, DECE, entre otras áreas; donde prestan servicios a la población estudiantil y docente en general. Cada uno de estos lugares deben contar con el equipamiento y mobiliario que permita dar una atención de calidad tanto a los estudiantes como al personal de la institución educativa.</p>

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Infraestructura, equipamiento	<p>Área especializada: comprende los espacios con equipamiento y mobiliario especializado o técnico para el desarrollo de las actividades de formación estudiantil como los laboratorios de física, química, CCNN, informática, biología, talleres y laboratorios específicos para las áreas industrial, agropecuaria, de servicios, artística (ensayo, coro, orquesta, estudio de producción, danza: audioquímica, artes plásticas, entre otras) y deportiva.</p> <p>Área recreativa: comprende las canchas, área de juegos, patios y áreas verdes con su respectivo equipamiento e implementos con los que cuenta cada espacio que es utilizado para actividades recreativas libres, particularmente orientadas a las niñas, niños y adolescentes.</p> <p>Área de servicios: son espacios con mobiliario para almacenar insumos de limpieza, herramientas, entre otros materiales.</p> <p>Área inclusiva: son los espacios adaptados para el desarrollo y protección integral de los estudiantes (baños, cercas, patios, laboratorios, talleres, biblioteca, entre otros). Además, es el mobiliario, equipamiento e implementos con los que cuentan esos espacios adaptados para atender la diversidad.</p>
Servicios complementarios	<p>Es la gestión para que en los servicios complementarios que ofrece la institución educativa se garantice pertinencia, seguridad, apego a la normativa legal y a la normativa acordada y difundida a toda la comunidad educativa por medio de los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia que permite brindar una educación de calidad.</p> <p>Entre otros servicios están:</p> <p>Bibliotecas Escolares: se refiere al conjunto de material bibliográfico impreso, adaptado a las necesidades educativas específicas de los estudiantes (libros, cuentos, enciclopedias, revistas, folletos, diccionarios, libros braille, audiolibros etc.) que forman parte de la colección que se encuentra al servicio de los usuarios de la biblioteca, ya sea de la comunidad educativa o de la comunidad local. La cantidad de libros ideal en una institución educativa es más de 2000 títulos y más de 3000 ejemplares.</p> <p>Uniformes Escolares: se refiere a los lineamientos que las instituciones educativas de cualquier sostenimiento y modalidad implementan en relación con el uso del uniforme escolar, estos lineamientos deben estar de acuerdo con lo que se establezca en el Código de Convivencia de la Institución Educativa tomando en cuenta que estos lineamientos no pueden vulnerar el derecho a la educación o la atención a la diversidad cultural.</p>



COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Servicios complementarios	<p>Para el caso de las instituciones fiscales, hace referencia a la gestión que desde la institución educativa se realiza para que los uniformes escolares se entreguen a los estudiantes, considerando si son interculturales o interculturales bilingües.</p> <p>Alimentación Escolar: se refiere al servicio de alimentación que pueda ofrecer una institución educativa, enmarcándose en la normativa nacional vigente.</p> <p>Para el caso de las instituciones educativas fiscales y fiscomisionales ordinarias hace referencia a la gestión que se hace desde la institución educativa para la entrega oportuna y permanente de alimentos nutritivos, para que niños y niñas puedan ejercer sus derechos a la educación y a la alimentación.</p> <p>Material escolar: se refiere al conjunto de material impreso o digital (libros, cuadernos de trabajo, guías de docentes, entre otros materiales), que se utilizan como instrumentos de apoyo en el proceso de aprendizaje en los diferentes grados/cursos o niveles educativos, cumpliendo con las políticas de textos establecida por la autoridad educativa nacional y la institución educativa.</p> <p>Transporte Escolar: se refiere a las garantías de seguridad y calidad de la prestación del servicio de transporte escolar (facultativo) para los estudiantes de las instituciones educativas públicas, fiscomisionales y particulares cuyo uso se enmarca también en los acuerdos establecidos en el Código de Convivencia.</p>

Miembros para la comisión de la Gestión Administrativa

Los miembros que conforman esta comisión son seleccionados de acuerdo con la realidad institucional, puesto que deben conocer el proceso administrativo de cada uno de los componentes de la dimensión. De esta manera, entre los miembros se debe considerar al inspector general, personal administrativo afín a estos temas, de existir, la autoridad principal de la institución un representante de los docentes tutores, un representante del Consejo Estudiantil y un representante del Comité de Padres/Madres de Familia.

Capítulo 3

Proceso de construcción del PEI para la Convivencia Armónica

En este capítulo desarrollaremos paso a paso el proceso y, se demostrará, dentro de la lógica de construcción, cómo se identifica la interacción de cada parte y cómo cada una nace de la anterior.

Este proceso demanda de un tiempo aproximado de tres a seis meses de trabajo con representantes de toda la comunidad educativa. Inicia con el análisis de la situación actual en función del derrotero que nos traza la visión y el perfil ideal de nuestros estudiantes. Esto nos ayudará a evaluar qué nos está faltando para alcanzar nuestros ideales institucionales y trazar las estrategias necesarias para su consecución.

► Gráfica 7. Construcción del PEI para la Convivencia Armónica



3.1. ¿Por qué es importante la construcción Participativa del PEI para la Convivencia Armónica? Proceso de sensibilización

La sensibilización constituye un momento muy importante en la construcción del Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica, por tanto, debe seguir una metodología que incluya aspectos como la motivación, información y participación. Tanto, autoridades, como docentes, estudiantes y los padres de familia tienen la oportunidad de analizar en conjunto, las problemáticas que viven en sus instituciones educativas, por ello la sensibilización implica establecer reglas mínimas para construir un diálogo intra e intergeneracional.

Motivación: este aspecto lo coordinará el equipo gestor. Es importante facilitar un diálogo franco entre los actores lo que permite que se sientan involucrados y, por tanto, responsables de los acuerdos que se generen con la participación de toda la comunidad.

Información: Se deberá informar a la comunidad educativa sobre las fases de construcción del PEI para la Convivencia Armónica, el propósito de este documento y qué tipo de acuerdos se esperan del mismo, motivando a la participación de manera activa. En este aspecto es fundamental analizar la normativa internacional con respecto a los acuerdos suscritos por Ecuador para proteger los derechos de las niñas, niños y adolescentes y, el marco normativo nacional, instrumentos que nos establecen las obligaciones y directrices de cómo garantizar sus derechos en cada una de las comisiones que se establezcan.

Participación: El diálogo es la base sobre la cual se realizará la construcción del Proyecto Educativo Institucional para la Convivencia Armónica. En primer lugar, se deben consensuar las reglas con las que se organizará la toma de decisiones para el desarrollo del proceso. Reglas, tales como, respetar la opinión de los demás, respetar el uso de la palabra, evitar la imposición de criterios u otras que se consideren necesarias.

En la sensibilización se recogen elementos vivenciales que motivan la participación y el compromiso con los procesos de la construcción.

Las reuniones de sensibilización comprometen a la comunidad educativa (padres, madres, autoridades, personal administrativo, personal del DECE, equipos multidisciplinarios de ser el caso, docentes y estudiantes) con los procesos que están en construcción, haciéndola participativa.

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

► Gráfica 8. Proceso de Sensibilización



En los primeros encuentros, las autoridades, en coordinación con el equipo gestor, convocan a los docentes, madres/padres de familia y/o representantes legales de manera diferenciada para:

- Explicar, de manera sencilla, qué es el PEI y cuáles son sus ventajas.
- Exponer la Propuesta Pedagógica con la que la institución educativa recibió su resolución con la autorización de creación y funcionamiento.
- Presentar el plan 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.

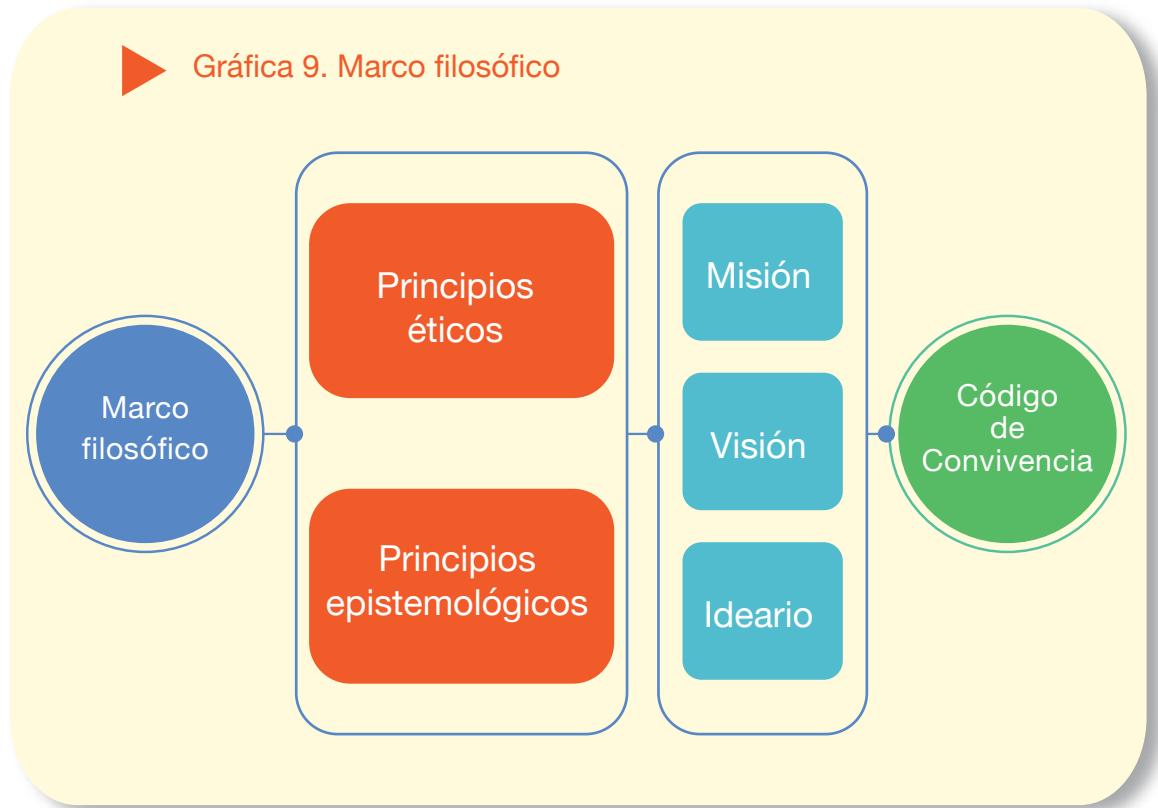
- Establecer los criterios de convivencia armónica que transversalizarán la prevención de problemas psicosociales en la comunidad educativa.
- Explicar de qué manera puede organizarse las comisiones y quiénes pueden participar.
- Revisar criterios con todos los involucrados y acordar, de manera democrática, la conformación de las comisiones.

Cuando se trata de una institución nueva, en el primer encuentro con la comunidad educativa, se ha de comunicar sobre la Propuesta Pedagógica con la que esta recibió su autorización de creación y funcionamiento inicial a fin de articular esta información en el proceso de construcción del PEI para la Convivencia Armónica..

3.2. ¿Cómo es nuestra institución educativa y cómo queremos que esta sea? Proceso de construcción o reflexión sobre la identidad institucional

Toda institución educativa en funcionamiento está enmarcada en fundamentos filosóficos y teorías de enseñanza y aprendizaje declarados en su Propuesta Pedagógica. El marco filosófico es el principal fundamento de la identidad institucional.

► Gráfica 9. Marco filosófico



La identidad institucional orienta los procesos de calidad de la gestión escolar, por tanto, es importante que toda la comunidad educativa la conozca y reflexione sobre ella si la institución educativa ya la ha construido o, en su caso, que participe activamente en su construcción. En este sentido, cualquier cambio que se realice a la identidad institucional implicará la revisión, actualización o cambio del marco filosófico de la Propuesta Pedagógica y consecuentemente el cambio de las teorías de enseñanza-aprendizaje.

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 importante tener en cuenta que no hay una única forma de realizar la construcción de esta, el equipo organizador, de acuerdo con las características de los actores que participan, debe determinar cómo hacerlo.

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. En este sentido, la identidad institucional debe guardar coherencia con la Propuesta Pedagógica a fin de orientar sus principios hacia la convivencia armónica.

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 de la República del Ecuador y de la Ley Orgánica de Educación Intercultural LOEI y su Reglamento, además de su Propuesta Pedagógica, para alimentar y orientar la perspectiva estratégica de los cambios deseados para el proceso educativo.

Visión Institucional

La visión institucional es el horizonte que buscamos alcanzar con el desarrollo y la ejecución del PEI para la Convivencia Armónica. En esta se recoge una mirada hacia el futuro con la perspectiva del sueño que anhelamos alcanzar para nuestra institución educativa.

A partir del conjunto orgánico de declaraciones por parte de los actores educativos, se recoge los intereses y las expectativas reales que permiten pasar de la institución educativa que tenemos a la institución educativa que queremos, constituyéndose en un factor de motivación, compromiso y sentido de pertenencia hacia la institución. En este sentido, el ideal de calidad de quienes sienten pertenencia por la institución: autoridades, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y miembros de la comunidad, se convierte en lo que desean lograr a través de esta y su 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 cuatro 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 cuatro años?
- ¿Cuál es la meta que desea alcanzar?
- ¿Cómo anhela que sea su institución de aquí a cuatro años?

► **Gráfico 10. Proceso de construcción de la visión**



Misión Institucional

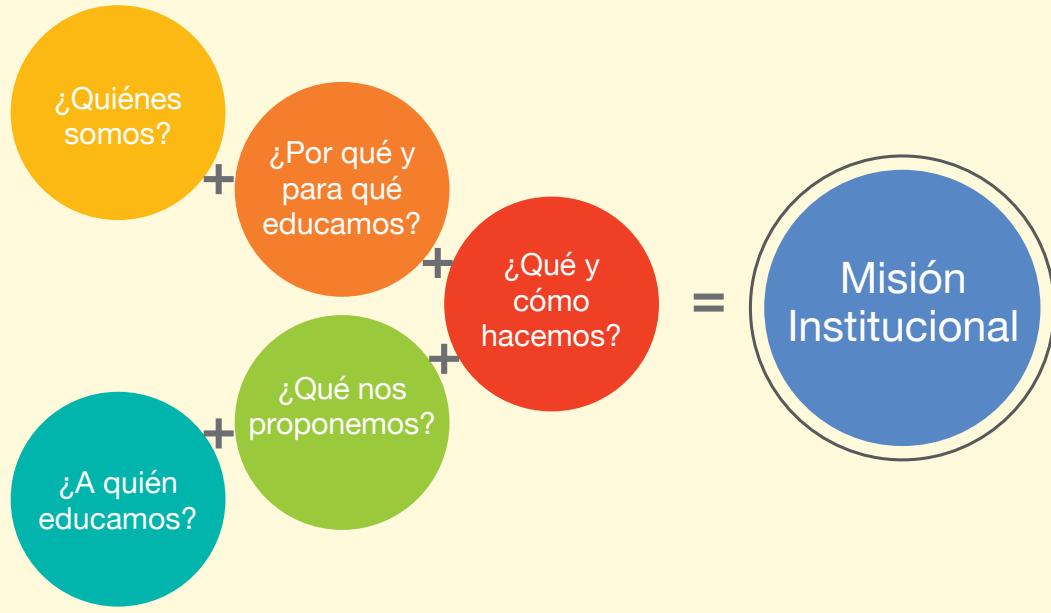
La misión es el propósito, de carácter amplio, que otorga el sentido y la razón de ser a quienes pertenecen a la institución.

Para la definición de la misión, se toma como base el marco de las finalidades institucionales y la acción esperada de los distintos actores, con el fin de lograr una educación de calidad que satisfaga las demandas sociales. De esta manera, 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? De esta manera, se realiza un resumen con los distintos aportes y se escribe la misión institucional sobre la base de las respuestas a las preguntas orientadoras.

► Gráfico 11. Preguntas orientadoras para la construcción de la Misión Institucional



Declaración del ideario institucional

En esta etapa se construyen las ideas-fuerza que orientan la acción de la institución educativa en los diversos procesos de la gestión institucional (planeación administrativa, pedagógico-curricular, de convivencia, y seguridad escolar) y la relación de la institución educativa con la comunidad. Por ello, el ideario expresará los principios y núcleos orientadores de la actividad educativa, convirtiéndose en el soporte para el cumplimiento de la misión.

¿Qué es la idea-fuerza?

Constituye la esencia del mensaje que expresa el ideario. Es decir, los principios que orientan el actuar de la institución educativa y las acciones de cada uno de sus miembros. En este sentido, señala claramente el compromiso de la institución en su camino hacia la calidad educativa.

¿Cómo construirlo?

El ideario se puede redactar de diferentes maneras, a través de ideas-fuerza (en forma de declaraciones) o por separado a través de principios, políticas y valores institucionales. Es importante que todos los actores de la comunidad educativa participen en la creación del ideario institucional. Para esto, se sugiere revisar en la LOEI y su Reglamento los principios, fines, derechos y obligaciones de toda la comunidad educativa. De esta manera, 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.

La reflexión y análisis que se haga sobre la visión, misión e idearios para las instituciones que ya han construido su identidad institucional puede llevar a identificar aspectos que puedan ser mejorados en la Propuesta Pedagógica o tal vez, evidencien la necesidad de articular la Propuesta en la identidad institucional. En el primer caso será necesario actualizar la Propuesta Pedagógica y, en el segundo caso habrá que proponer acciones para que esta se evidencie en todo el accionar de la institución educativa.



3.3. ¿Cuál es la realidad de nuestra institución educativa? Proceso de autoevaluación

La autoevaluación institucional es un proceso que implica la participación de la comunidad educativa frente a la situación “es una actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada, sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables” (Duro & Nirenberg, 2008). En esta, el principal elemento de reflexión es la convivencia. Por ello, es necesario identificar los aspectos positivos y negativos del clima escolar, es decir, el entorno protector de niños, niñas y adolescentes, el cual constituye el mayor desafío para la comunidad educativa puesto que son factores de alta influencia en el camino para alcanzar una educación de calidad.

La reflexión se debe centrar en la práctica coherente de los valores institucionales. Por ejemplo, la colaboración, la solidaridad, el respeto a la diversidad, la inclusión son prácticas que se llevan a cabo en el ámbito escolar, mismas que compartidas y acordadas por todos los actores fortalecen la identidad y el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

El ámbito escolar debe ser un espacio idóneo para promover relaciones sanas de convivencia ya que son una oportunidad para generar un ambiente propicio para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Por tanto, la revisión del PEI y su componente de convivencia (Código de Convivencia vigente) se convierte en una actividad trascendental en la vida institucional; las reglas que marcan el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa deben ser vistos como una oportunidad para diseñar un Proyecto Educativo Institucional que sirva para transformar la labor diaria de estudiantes, docentes, padres y madres de familia, autoridades o personal administrativo dentro del marco de los derechos y deberes humanos.

En consecuencia, es imprescindible analizar con todos los miembros de la comunidad educativa, las situaciones que viven cotidianamente en las escuelas y colegios a fin de consensuar la norma y establecer los límites en las responsabilidades y competencias de los actores educativos; esclareciendo de esta manera, el rol que cumplen en el avance o retroceso de las oportunidades de desarrollo evolutivo, proyecto de vida, vocación y aprendizaje de los niños, niñas y adolescentes.

Adicionalmente, todavía los niños, niñas y adolescentes no son considerados como ciudadanos que tienen derechos y deberes; su voz no es escuchada por los adultos, para muchos de ellos, las convenciones sociales son más importantes que la vida o el derecho a la educación, o a desarrollarse en espacios familiares y escolares libres de violencia. Consecuentemente, enunciar con claridad los derechos, los deberes y el reglamento que se empleará para transformar el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa, de forma coherente y proporcional al cometimiento de la falta, debe producirse en el ejercicio conjunto de la evaluación, discusión y asunción de compromisos para establecer acuerdos de convivencia que mejoren la cultura y el clima escolar.

Los resultados y el proceso en sí de la autoevaluación permiten aprender tanto de los errores o falencias como de los aciertos o fortalezas, para generar conocimiento y soluciones en el camino de alcanzar la calidad; por tanto, los resultados de la autoevaluación institucional no implican, por ningún motivo, sanción alguna, de ninguna instancia interna, ni mucho menos externa a la institución educativa. Por otra parte, la intención de la autoevaluación no es generar competencia entre instituciones educativas, al contrario, es encontrar la oportunidad de buscar aliados para mejorar los procesos con la meta conjunta de alcanzar la calidad de la educación.

Las técnicas y los instrumentos que se utilicen para la autoevaluación institucional están a discreción de las instituciones educativas, sin embargo, es necesario que en la construcción de los instrumentos de autoevaluación se considere los componentes que se han descrito para el PEI para la Convivencia Armónica y, si es necesario se deberá incluir otros componentes que respondan a la especificidad de la institución educativa.

Cabe recalcar que, en función de las características de las dimensiones, es posible utilizar técnicas e instrumentos distintos para la autoevaluación de cada una de ellas. Es el equipo gestor quien deberá tomar esta decisión.

Es importante tomar en cuenta que, si la institución educativa es nueva, el proceso de autoevaluación institucional tiene como base el diagnóstico que los promotores hayan realizado para el planteamiento de la Propuesta Pedagógica, en este sentido, la construcción participativa del PEI pondrá énfasis en la construcción de la identidad institucional y la planificación estratégica. Los planes de mejora no son necesarios en este caso puesto que las instituciones educativas nuevas no pueden identificar debilidades de carácter pedagógico.

Responsables: recordemos que se conformaron comisiones para que lideren el levantamiento de información y planificación de cada una de las dimensiones; con el instrumento de autoevaluación que el equipo gestor haya definido, estas comisiones deberán iniciar evaluando el estado en el que se encuentran cada uno de los componentes que conforman cada dimensión.

Procedimiento: los responsables de las dimensiones realizarán las acciones que consideren necesarias para levantar la información de los componentes que correspondan a la dimensión a su cargo (reuniones, entrevisitas, solicitud de documentos, observaciones de campo, etc.); elaborarán un archivo de toda la información recopilada como respaldo del trabajo serio y objetivo que realizaron. La valoración de la institución educativa no puede fundamentarse solamente en opiniones de los procesos de la gestión.

Cabe indicar que la elaboración del archivo no implica contar con documentos duplicados de la institución educativa, sino del tener conocimiento de dónde y cómo conseguir la información que se analizó para la autoevaluación, por tanto, es posible emplear cualquier técnica sencilla de archivo con información que mencione datos, como, por ejemplo:

Nombre del documento	Ubicación	Custodio	Observación
Planificación Curricular Institucional	Archivo del vicerrectorado	Vicerrector	Se cuenta con el documento en físico y en digital para todos los docentes de la institución educativa.

Cada comisión elaborará un reporte que se construirá sobre la base del instrumento de autoevaluación utilizado. Este reporte debe explicitar el tipo de instrumento que se utilizó y, los aspectos positivos o negativos encontrados para cada componente que conforman las dimensiones de gestión escolar.

Tiempo aproximado para el proceso de autoevaluación:
cuatro semanas.

Producto: informe que se construye sobre la base del reporte de las comisiones. Para la elaboración del informe participan coordinadores de las comisiones y el equipo gestor. El informe debe explicitar las fuentes de infor-

mación para cada elemento autoevaluado, las dificultades identificadas para el levantamiento de datos, si es el caso, los aspectos positivos y negativos encontrados para cada uno de los componentes que conforman cada dimensión, las conclusiones en las que deben exponer su opinión acerca de los resultados obtenidos, así como las recomendaciones. Si es necesario, se puede incluir recomendaciones para proceso de la autoevaluación institucional.

El informe de la autoevaluación es fundamentalmente para uso interno de la institución educativa y constituye el insumo más importante para la siguiente elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

Aprobación: la autoridad de la institución educativa convocará una Junta General de Directivos y Docentes extraordinaria con la presencia de representantes de padres/madres de familia, estudiantes y localidad; en la reunión el coordinador de cada dimensión debe presentar los resultados identificados y que deberán estar explícitos en el informe a fin de que en esta reunión se apruebe el documento.

Para la aprobación es necesario un espacio de reflexión con todos los participantes puesto que es vital:

- Conocer la situación de la institución educativa.
- Tener claridad de la corresponsabilidad existente en relación con la situación actual de la institución educativa.
- Generar un espacio de diálogo, reflexión y acuerdo sobre los resultados obtenidos en la autoevaluación.
- Tener conciencia sobre los compromisos que en esta reunión se asuman.

Tanto los acuerdos y compromisos establecidos en la reunión como la aprobación del informe deberán constar en el acta que debe ser levantada, la misma que, como respaldo debe tener las firmas de los presentes.



3.4. ¿Cómo planificamos el cambio en nuestra institución educativa? Planificación estratégica

El producto del proceso de autoevaluación establecido en la Junta General de Directivos y Docentes constituye el estado situacional de la institución educativa, por tanto, es el elemento de partida para planificar las estrategias hacia la mejora de la calidad educativa.

Análisis de la información obtenida en la autoevaluación

Una vez que la autoevaluación institucional cuenta con el conocimiento y aprobación de todos los miembros de la comunidad educativa, se procede a realizar un análisis situacional a través de la metodología y herramienta de análisis que el equipo gestor defina.

Responsables: las cuatro comisiones que levantaron la información en el proceso de autoevaluación.

Procedimiento: las comisiones se deben reunir para realizar el análisis a través de la metodología y herramienta definida por el equipo gestor. Se puede emplear la metodología de estudio situacional Matriz FODA; diagrama de Ishikawa, árbol de problemas, entre otras herramientas.

Los aspectos positivos y negativos hallados en la autoevaluación deberán ser clasificados en fortalezas y debilidades (factores internos a la Institución Educativa) y oportunidades y amenazas (factores externos a la IE). Para cada una de las dimensiones se escribirán, las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas.

Dimensión de Gestión Administrativa

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Dimensión de Gestión Pedagógica

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

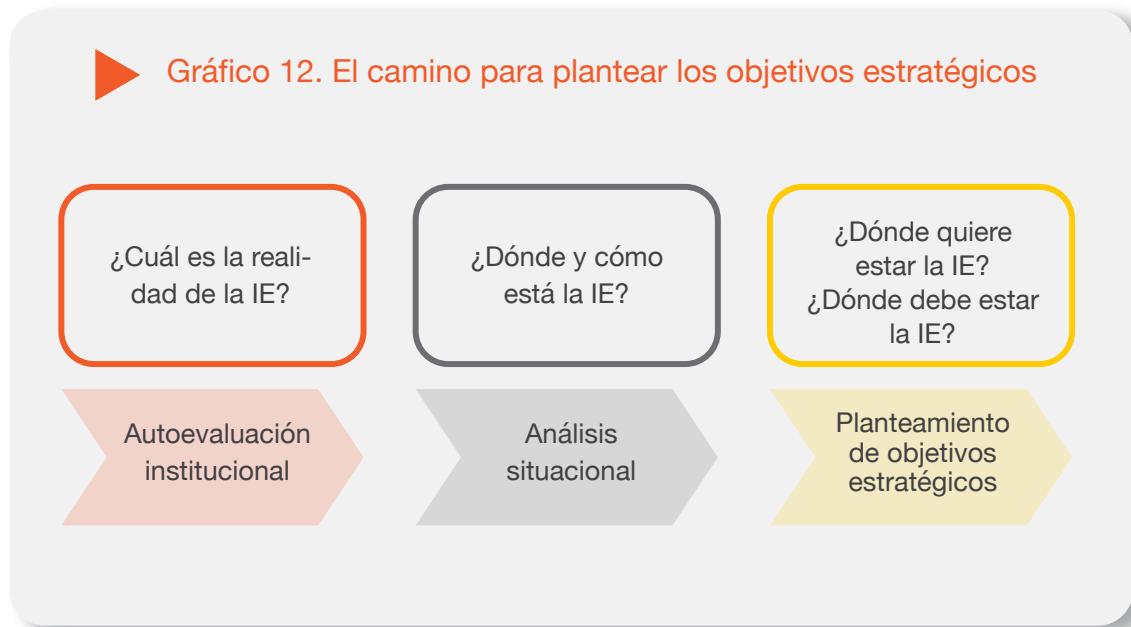
Dimensión de Gestión Convivencia, Participación Escolar y Cooperación

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Dimensión de Gestión de Seguridad Escolar

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Sobre la base de la visión y misión institucional y con la información de la situación actual de la institución, el equipo gestor y las comisiones deben definir los objetivos estratégicos, que son los objetivos macros a largo plazo y redactados de manera puntual.



Se recomienda definir un objetivo estratégico por cada dimensión de gestión, sin embargo, la institución educativa construirá los objetivos de acuerdo con su visión institucional, en la que pueden o no estar consideradas todas las dimensiones.

Tiempo aproximado: una semana.

Producto: análisis situacional y objetivos estratégicos.

Aprobación: al ser un paso previo a la elaboración de la planificación institucional solo requiere de la aprobación de los miembros de las comisiones y el equipo gestor.

Generación, evaluación y priorización de estrategias

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, el siguiente paso es conciliar las fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades de la institución educativa para generar la mayor cantidad de alternativas estratégicas que luego deben ser evaluadas y priorizadas.

Responsables: las cuatro comisiones que levantaron la información en el proceso de autoevaluación.

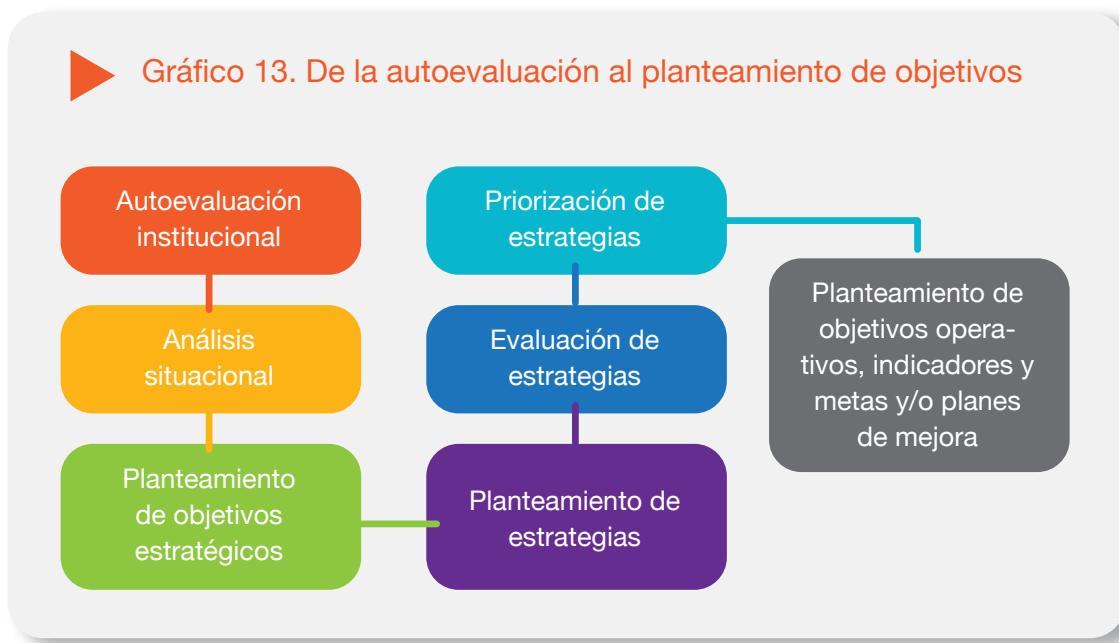
Procedimiento: generar las estrategias posibles, para ello, se puede utilizar la Matriz FODA ya que esta herramienta se inscribe dentro del proceso de la planeación estratégica del sector educativo. Ejemplo:

		¿Cuál es la realidad de la IE?	
		Fortalezas	Debilidades
Factores externos	1	1	
	2	2	
	3	3	
	Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
	1	Convertir las fortalezas internas en estrategias para aprovechar las oportunidades.	Proponer estrategias para superar las debilidades que enfrenta la institución.
	2		
	3		
	4		
	Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
	1	Proponer estrategias para aprovechar las fortalezas internas para reducir el impacto o evitar las amenazas.	Proponer estrategias para convertir las debilidades internas en fortalezas para reducir las amenazas.
	2		
	3		
	4		

Las estrategias generadas no necesariamente son las que se aplicarán, por tanto, es necesario evaluarlas y priorizarlas, para ello, se puede utilizar una matriz de priorización y/o delimitación de estrategias, con criterios como los siguientes:

Estrategias	Magnitud	Gravedad	Capacidad	Beneficio
	Cantidad de miembros de la comunidad educativa que serán los beneficiados, su valoración se realizará tomando en cuenta el número total de miembros.	Intensidad del daño que ocasiona (Grave, nada grave, medianamente grave).	Posibilidad de solución que tiene la IE, de acuerdo con sus recursos físicos, tecnológicos y talento humano (alta, baja y media).	Beneficio tendría la IE (alto, mediano y bajo).

El proceso de priorización permite, por una parte, plantear objetivos y metas para la planificación estratégica y por otra, el planteamiento de planes de mejora. Así mismo, tanto en la planificación institucional como en el plan o planes de mejora se evidencia cómo se alcanzará el cumplimiento de la visión y misión institucional guiados por las líneas estratégicas delimitadas.



Tiempo aproximado: una semana.

Productos: estrategias priorizadas.

Aprobación: al ser un paso previo a la elaboración de la planificación institucional solo requiere de la aprobación de los miembros de las comisiones y el equipo gestor.

Planificación de estrategias

En esta etapa, la institución debe poseer una clara imagen de la realidad institucional, saber cuáles son sus fortalezas y cuáles son las dificultades y los problemas en los distintos componentes de cada dimensión; una perspectiva de futuro, claridad del camino a seguir y la imagen deseada.

Para transitar de la institución actual a la que anhelan tener, 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 uno de los componentes que conforman cada dimensión de gestión escolar.

Para esto debemos realizar la planificación institucional a corto, mediano y largo plazo, 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.

Luego de priorizadas las estrategias de cambio, es necesario plantearse actividades puntuales y metas para lograr el cambio, mejora o crecimiento, con el fin de lograr los objetivos institucionales y alcanzar su visión.

Responsables: las cuatro comisiones que levantaron la información en el proceso de autoevaluación.

Procedimiento: en el diseño de la planificación que oriente el camino para el crecimiento institucional de todos los miembros de la comunidad educativa, se debe:

1. Formular los objetivos operativos a partir de los objetivos estratégicos establecidos en la etapa anterior. Se recomienda proponer objetivos por cada uno de los componentes del PEI para la Convivencia Armónica, sin embargo, la institución educativa puede construir objetivos operativos agrupando componentes o desagregándolos según las necesidades de la institución educativa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

DIMENSIÓN:				
COMPONENTE	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADORES	METAS	ACTIVIDADES

2. Realizar la planificación a partir de las estrategias priorizadas, empleando un formato en el que consten elementos como:
3. Plantear metas a alcanzar y las actividades que permitan su consecución. Las metas deben ser:
 - Coherentes con la priorización que se realizó.
 - Reales, claras, medibles y significativas para el cumplimiento de la visión y misión institucional.

Se deben señalar tantas actividades como sean necesarias, con el fin de alcanzar la meta propuesta .

Las instituciones educativas pueden enlistar los respaldos que deben tener para estar seguras de que uno u otro componente de la gestión escolar se ha alcanzado. De esta manera, se puede contar con un archivo completo de las acciones que se están realizando para el desarrollo institucional, además de que el PEI para la Convivencia Armónica se convertirá en la verdadera herramienta para orientar el trabajo que todos los miembros de la comunidad educativa.

Cada comisión debe enviar su planificación al equipo gestor, quien se encargará de consolidar las planificaciones de todas las dimensiones.

Tiempo: el tiempo estimado para el desarrollo de esta actividad es de dos semanas.

Producto: el resultado del trabajo serio, responsable y con visión de futuro, permitirá a la institución educativa contar con la planificación que guiará el accionar de todos los miembros de la comunidad educativa.

Aprobación: la autoridad de la institución convocará a una Junta General de Directivos y Docentes extraordinaria con la presencia de representantes de madres/padres de familia, estudiantes y localidad; en la reunión las comisiones o responsable de cada dimensión debe presentar la planificación de la dimensión a su cargo.

Todos los miembros podrán opinar, aportar, solicitar modificaciones, considerar aspectos que no fueron tomados en cuenta, proponer otras actividades, etc., la participación de los asistentes a la reunión deberá ser siempre fundamentada, en actitud positiva y propositiva, con propuestas que beneficien a la mayoría y que se encuentren alineadas al interés para el crecimiento institucional. Una vez que se llegue a un acuerdo se deberá firmar un acta con la respectiva aprobación.

Plan/planes de mejora

En el proceso de priorización de estrategias se tiene información de las debilidades que afectan en mayor medida al proceso de enseñanza aprendizaje; en este sentido, las estrategias que puedan dar solución a estas debilidades pueden enmarcarse en un plan o planes de mejora cuyo plazo máximo de implementación es un año escolar.

Un plan de mejora es un instrumento de carácter pedagógico que propone acciones para mejorar los aprendizajes desde una perspectiva de formación integral de los estudiantes. En este sentido, no se pueden perder de vista tanto, los procesos de animación socio educativa y de corresponsabilidad familiar como, las estrategias para el abordaje integral de la violencia y de atención de riesgos psicosociales como elementos fundamentales entorno a los cuales es necesario el planteamiento del plan/planes de mejora.

Responsables: tal como se menciona en el artículo 44, numeral 9 del Reglamento a la LOEI, es atribución del Director/Rector elaborar e implementar los planes de mejora. Sin embargo, es necesario que en estos procesos participen el resto de los miembros del equipo gestor y los miembros o representantes de las comisiones de las dimensiones.

Procedimiento: el planteamiento del plan/planes de mejora se lo realiza a la par con la planificación de estrategias. Sobre la base de los objetivos estratégicos y la priorización de estrategias, el equipo encargado debe realizar las siguientes acciones:

- **Priorización de problemas**

De las estrategias priorizadas, hay que seleccionar aquellas que están asociadas directamente a problemas en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Seguidamente, se debe evaluar las estrategias a fin de hacer una nueva priorización que implique identificar en qué medida la aplicación de las estrategias dan solución a los problemas seleccionados.

Esta evaluación de estrategias consiste en profundizar en el análisis de la información que respalda la autoevaluación, en especial en datos asociados a los resultados cuantitativos y/o cualitativos de los aprendizajes de los estudiantes tanto en evaluaciones internas como externas. Además, este es el momento para evidenciar en qué medida los resultados del resto de componentes, en especial el de Convivencia y participación escolar: Código de Convivencia y el de Protección influyen en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

En este análisis y reflexión, se organizan los problemas para priorizar un máximo de tres conflictos (recomendable), pues no es posible solucionarlos todos al mismo tiempo. Cabe señalar que aquellos problemas que no son priorizados cuentan con estrategias que serán aplicadas en un mayor plazo en la planificación estratégica.

• Definición de las metas

El plan de mejora evidencia cambios a mediano plazo (1 año escolar o un período académico¹), en este sentido, es necesario visualizar cómo se pretende alcanzar estos cambios en este período, para ello se pueden plantear metas guiados por preguntas como las siguientes: ¿A dónde queremos llegar? ¿A qué niveles? ¿En qué aspectos?

• Establecimiento de acciones concretas, recursos y tiempo

Una vez formuladas las metas se deben proponer las acciones para alcanzarlas, las preguntas que pueden guiar en este paso son:

- ¿Cuáles son las acciones y sus tareas?
- ¿De qué recursos se disponen y cuáles hacen falta?
- ¿Qué alianzas es posible establecer para conseguir apoyo y recursos?
- ¿Cuál es el tiempo que se prevé para la ejecución de las acciones?
- ¿Cuántas horas se utilizarán dentro y fuera del aula?
- ¿Cuándo inician y finalizan las acciones?

• Definición de responsables y sus compromisos

Si bien es el director/rector y los miembros del equipo gestor son quienes formula el plan, está claro que para su desarrollo existirán más involucrados. En este paso es necesario establecer las responsabilidades y los de quienes tienen en sus manos la implementación del plan de mejora. Las preguntas que guían este paso pueden ser:

- ¿Quiénes toman la iniciativa, deciden y rinden cuentas?
- ¿Quiénes participan y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuál es el compromiso de cada participante y cómo lo hará?
- ¿Qué resultados obtendrá dentro de los plazos definidos?

¹ Las instituciones que ofrecen educación para personas con escolaridad inconclusa organizan y desarrollan sus actividades en períodos distintos a un año escolar.

• **Seguimiento y ajuste de acciones**

El seguimiento y ajuste de las acciones del plan/planes de mejora estará a cargo del equipo gestor y/o la Junta Académica. Cabe señalar que este seguimiento debe tener articulación con la planificación estratégica. Algunas preguntas que orientan el seguimiento son:

- ¿Avanzamos hacia lo deseado?
- ¿Qué debemos ajustar?
- ¿Cómo visualizamos el avance del plan?
- ¿Con qué indicadores de seguimiento contamos?
- ¿Qué instrumentos nos apoyan a medir los avances?
- ¿Se está llevando bien el proceso?
- ¿Existe la necesidad de reformular el plan?

• **Evaluación de resultados**

Al igual que el seguimiento, la evaluación de los resultados del plan estará articulado a la planificación estratégica. Los instrumentos que se utilicen para esta evaluación serán definidos por el equipo gestor. En este paso es necesario reflexionar si se cambió la situación inicial (problema), en este sentido, lo inmediatamente observable son los resultados de aprendizaje de los estudiantes. La evaluación se puede orientar mediante la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Se logró resolver el problema?
- ¿Qué cambios se lograron constatar?
- ¿Qué cambios son observables en los aprendizajes de los estudiantes?
- ¿Qué cambios se observan en los otros actores de la comunidad educativa?
- ¿Se alcanzó las metas en los tiempos previstos?
- ¿Cuáles son las acciones que no se pudieron desarrollar?
- ¿Es necesario ampliar el plan de mejora? ¿Durante qué tiempo?



Aprobación: como la elaboración del plan de mejora es a la par con la planificación estratégica, en la Junta General de Directivos y Docentes extraordinaria convocada por la autoridad de la institución educativa, también se aprobarán el o los planes de mejora.

Cronograma de actividades

Al momento que la institución educativa cuenta con la planificación institucional se debe elaborar el respectivo cronograma de trabajo en el que se debe incluir los responsables de cada una de las actividades y los tiempos de ejecución y entrega.

Procedimiento: una vez que, en la Junta General de Directivos y Docentes, con la presencia de estudiantes, docentes y comunidad local se aprobó la de planificación institucional, se debe asignar los representantes de las diferentes actividades para el cumplimiento de las metas.

En la misma reunión junto con el producto anterior se debe dejar aprobado el cronograma en presencia de los responsables asignados. Así mismo, para la matriz del cronograma se sugiere utilizar el diagrama de Gantt en el que se enlistan en la primera columna las actividades, en la segunda los nombres de los responsables y luego se señalan las semanas, meses y años en las que se irá cumpliendo cada actividad para alcanzar las metas.

3.5. ¿Cuál es el proceso para desarrollar el Código de Convivencia dentro del PEI para la Convivencia Armónica?

La construcción participativa del Código de Convivencia debe transformar la cultura escolar en aspectos tales como el interés superior de la niñez y adolescencia; espacios en los que se respeten los derechos de todos los miembros de la comunidad educativa, mejorar los niveles de autoestima; propiciar el diálogo y la participación; la resolución pacífica de los conflictos y la equidad, en suma el fortalecimiento de los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa fundamentados en el respeto (Torres, 2003).

El Código construido debe ser ágil, un documento que contenga la síntesis de los acuerdos, las consecuencias disciplinarias planteadas, los procedimientos acordados, es decir, debe contener lo que la institución educativa espera de cada uno de sus miembros de forma justa, equitativa, en el marco de los derechos humanos y debe ser conocido por todos y cada uno de sus miembros.

Socialización del enfoque de derechos

El enfoque de derechos que se socializará a la comunidad educativa debe contar con fundamentos legales internacionales, la Constitución 2008, la LOEI su reglamento y el Código de la Niñez y adolescencia, como se mencionó en el punto anterior. En este sentido, la socialización del enfoque de derechos es sustancial en este proceso porque el desconocimiento de la norma nacional e internacional ha llevado a las instituciones educativas a considerar el Códigos de Convivencia como superiores al marco legal, por tanto, el reconocimiento de los derechos y asunción de los deberes tanto individualmente, como colectivamente, permitirán actuar con equidad en el establecimiento de las sanciones.

Para ello, se pueden emplear preguntas tales como: ¿qué son derechos y deberes?; ¿qué derechos se relacionan con el sistema educativo?; ¿cómo se relaciona el enfoque de derechos en la educación con los acuerdos internacionales que mantiene el Estado ecuatoriano?, ¿cómo el respeto a los derechos humanos aporta en la mejora de la calidad de la educación?

En cuanto a los deberes, obligaciones de todos los miembros de la comunidad educativa, las preguntas pueden ser: ¿cuáles son las responsabilidades de las autoridades, docentes, estudiantes, madres y padres de familia, personal administrativo? ¿El goce de derechos implica el cumplimiento de los deberes? Entre otras que faciliten la socialización del enfoque.

Instrumentos útiles para los momentos de construcción o actualización del Código de Convivencia

Durante la construcción del Código de Convivencia se debe analizar los aspectos sustanciales de la convivencia escolar que la institución considere necesarios. Debe relacionarse con las situaciones positivas y negativas que influyan en el aprendizaje, por ejemplo:

- Las acciones y compromisos que funcionan de forma positiva para la promoción de la resolución de conflictos.
- La participación y corresponsabilidad parental en el cuidado de los hijos e hijas y la atención en su proceso de aprendizaje.
- Los riesgos psicosociales: violencia entre pares, violencia sexual, embarazo y paternidad adolescente.
- Los espacios de participación y toma de decisiones en las que no intervienen los niños, niñas y adolescentes.
- Los conflictos y divergencias entre docentes, autoridades, estudiantes, padres y madres de familia.
- Las oportunidades de aprendizaje, atención a la inclusión.
- Los estilos de autoridad y el ejercicio del poder.
- El cuidado de los bienes que se comparten.
- La discriminación, prejuicios y exclusión.
- La seguridad e integridad física.
- La disciplina en el aula.
- El clima escolar.

A partir de las conclusiones establecidas se debe recoger en un instrumento que muestre el análisis llevado a cabo entre los miembros de la comunidad educativa, el cual expresará los problemas diagnosticados y las soluciones que encontraron en conjunto mediante la enunciación de acuerdos y compromisos. A continuación, se explica de forma general, cómo debería fundamentarse el conjunto de normas que decida implementar la comunidad educativa en función de sus necesidades.

Las normas

Son un conjunto de reglas, pautas que se deben adoptar para guiar, dirigir o ajustar el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa para fomentar el bienestar común. En este sentido, es fundamental que este conjunto de normas se exprese en atención a su importancia y jerarquía, es decir, las normas del Código de Convivencia institucional no pueden ir en contra

de los derechos humanos de los estudiantes, docentes o padres y madres de familia o personal administrativo, deben recoger el enfoque de derechos y deberes, en ningún caso pueden estar sobre la Constitución y la LOEI, de ahí la necesidad de socializar y sensibilizar a la comunidad educativa sobre este punto.

Acuerdos y compromisos

Después de haber realizado la evaluación institucional, los directivos y equipos docentes se encuentran en condiciones para iniciar o continuar el proceso de desarrollo del Código de Convivencia. El objetivo es brindar conceptos, recomendaciones y herramientas para el desarrollo del Código, así como organizar la participación de todos los actores de la comunidad educativa.

En la descripción de los cambios que empleará la institución educativa para la actualización de su Código de Convivencia se pueden tomar en cuenta los siguientes puntos recomendados para la elaboración de los acuerdos y compromisos, no obstante, la institución educativa puede acordar los que consideren necesarios:

- 1. Los problemas:** la categorización y priorización de los problemas que se analizaron.
- 2. Las metas:** contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.
- 3. Las acciones concretas:** para encaminarse hacia cada una de las metas con plazos de tiempo claramente definidos. Es importante definir el cómo, por qué y para qué de los cambios que se realizan.
- 4. Los recursos:** humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar y crear alianzas estratégicas.
- 5. Los responsables:** son los actores que toman la iniciativa, deciden y rinden cuentas del proceso llevado a cabo con toda la comunidad educativa.
- 6. El seguimiento permanente:** permite realizar los ajustes necesarios.
- 7. Los resultados:** evidencian las situaciones de cambio en los actores educativos en función de las metas planteadas, reflejando una mejora de la convivencia en la institución.
- 8. Procesos, protocolos y planes:** cómo resolverá la institución educativa los conflictos que se generen a su interior, por ejemplo: un plan de resolución pacífica de conflictos, de procesos de trabajo, entre otros.

Los contenidos del Código de Convivencia se redactan mediante acuerdos, compromisos y los aspectos formales de un documento público. Por ello, se debe incluir cómo se llevará a cabo el reconocimiento a miembros de la comunidad educativa que promuevan y sean ejemplo de la convivencia armónica.

MATRIZ PARA ACUERDOS Y COMPROMISOS POR CADA ACTOR DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

ÁMBITO (Habilidades sociales)	ACUERDOS (Consenso al que llegan las partes involucradas en una situación determinada)	COMPROMISOS (Obligación que permite cumplir con los acuerdos) ¿Cómo cumple el acuerdo?

FORMAS DE RECONOCIMIENTO A MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA QUE PROMUEVAN Y SEAN EJEMPLO DE CONVIVENCIA ARMÓNICA

INDIVIDUAL	GRUPAL	INSTITUCIONAL

La manera en la cual se decidirá cómo realizar el reconocimiento se llevará a cabo por los miembros de la comunidad educativa que elaboraron el Código de Convivencia. Cualquier miembro de la comunidad educativa puede proponer el reconocimiento de cualquier individuo o grupo. De igual manera cualquier individuo o grupo puede sugerir la forma en la cual se realizaría el reconocimiento.

Evaluación del Código de Convivencia

El interés de la autoridad educativa es que las instituciones educativas reduzcan, paulatinamente, los niveles de conflictividad que pudieren tener mediante la participación corresponsable de los actores de la comunidad educativa. Para ello, deben evaluar al finalizar el año escolar el proceso llevado a cabo, a fin de instaurar una práctica de revisión permanente del Código y de ajuste del proceso, mismo que debe estar enlazado con las metas que se propuso la institución educativa en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). Las interrogantes que se mencionan a continuación son las que se pueden emplear para analizar la pertinencia del proceso llevado a cabo:

- ¿La construcción del Código de Convivencia se realizó con todos los actores de la comunidad educativa: autoridades, docentes, padres, madres de familia, representantes legales, ¿personal administrativo?
- ¿Hemos logrado respetar los acuerdos que establecimos?
- ¿Ponemos en práctica por medio de nuestro Código el enfoque de derechos?
- ¿Se trabaja en nuestra institución por una Educación para la Paz?
- ¿Las normas acordadas son conocidas por los miembros de la comunidad educativa?
- ¿Podemos afirmar que iniciamos el desarrollo de una cultura de convivencia armónica y paz en nuestra comunidad educativa durante el presente año lectivo?

La evaluación de un Código de Convivencia vigente debe servir para colaborar con la transformación de la cultura escolar, es decir, se trata de sincerar las situaciones que vive la institución para encontrar soluciones conjuntas mediante el diálogo. Así, la evaluación debe valorar los aspectos positivos, modificar los aspectos que no cumplen con la perspectiva de la convivencia y el enfoque de derechos. Se pueden emplear preguntas, tales como:

- ¿Qué aspectos de la convivencia escolar queremos regular?
- ¿A quiénes están dirigidas las normas que establecimos?
- ¿Qué tipo de normas debemos establecer?
- ¿Son congruentes con los derechos que debemos garantizar?
- ¿Se ha realizado reconocimientos a las acciones y conductas que promuevan una convivencia sin violencia?
- Otras preguntas que se consideren necesarias.

Las respuestas a las interrogantes deben ayudar a identificar aspectos positivos y negativos del código vigente, reforzar y retomar las políticas que funcionaron, modificar la normativa que carece de un enfoque de derechos y determinar las generalizaciones o mensajes ambiguos en la redacción de las normas.

Al final de esta propuesta, se puede contar con criterios de evaluación que ayudan a realizar la evaluación, con el fin de recoger evidencias que avalen el proceso llevado a cabo. Así, la modificación de la cultura escolar es una tarea de todos y cada uno de los miembros de la institución educativa; todos y todas son corresponsables del éxito y los logros de los estudiantes.

3.6. ¿Cómo monitoreamos y evaluamos la ejecución del PEI para la Convivencia Armónica? Evaluación y monitoreo

El PEI para la Convivencia Armónica es un proceso en constante construcción, por lo que el monitoreo y la evaluación son una oportunidad para que todos los actores de la comunidad educativa evalúen el logro de las metas propuestas, así como para realizar preguntas fundamentales que permitan continuar con un nuevo ciclo de su construcción.

El equipo gestor es el encargado de coordinar acciones de seguimiento y monitoreo de las distintas acciones establecidas en el PEI para la Convivencia Armónica y en los planes de mejora. En este sentido, la evaluación debe ser tomada como parte del proceso de rendición de cuentas de los actores. En ella se toman 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.

Es importante recordar que la ejecución del PEI para la Convivencia Armónica debe contar con acciones de seguimiento y monitoreo de los indicadores, las metas y las actividades 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 el proyecto está logrando que todos los niños, niñas, adolescentes o adultos accedan a una educación de calidad, permanezcan educándose y logren aprendizajes efectivos y significativos para sus vidas.

Procedimiento: 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. Se recomienda que el equipo que se conforme tenga la participación de un miembro de cada una las comisiones que participaron en la autoevaluación y planificación institucional.

Las principales responsabilidades del equipo serán las siguientes:

- a. Identificar el avance del PEI en su conjunto, por ejemplo: si la visión, la misión y el ideario continúan apoyando las acciones acordadas.
- b. Elaborar fichas de seguimiento bimestrales o quimestrales, según sea necesario.
- c. Apoyar la realización de actividades.
- d. Proponer cambios y recomendaciones para aquellas actividades que no hubieren realizado o estén atrasadas en su ejecución.
- e. 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 verificar los avances, se pueden utilizar diferentes herramientas, como, por ejemplo, fichas en donde se especifiquen los logros y dificultades identificadas. La periodicidad de la aplicación de las herramientas definidas por la institución, para el monitoreo la establece la misma institución educativa en función de sus cronogramas.



Capítulo 4

Registro del PEI para la Convivencia Armónica

Este capítulo explica el proceso que se debe seguir tanto en las instituciones educativa como en los niveles distritales de educación.

Tal como se menciona en el artículo 88 del Reglamento General a la LOEI, el Proyecto Educativo Institucional se elabora de acuerdo con la normativa que expida el Nivel Central de la Autoridad Educativa Nacional, y “no debe ser sometido a aprobación de instancias externas a cada institución; sin embargo, estas lo deben remitir al Nivel Distrital para su registro”. En este sentido, debe estar claro que el Proyecto Educativo Institucional no es un requisito para autorización de funcionamiento de la institución educativa.

4.1. ¿Cuál es el proceso para registrar el PEI para la Convivencia Armónica?

De la institución educativa

Es responsabilidad de la máxima autoridad de la institución, ingresar y actualizar, en el sistema de información del Ministerio de Educación, los datos informativos de la institución educativa y anexar el archivo digital de su Proyecto Educativo Institucional. El sistema le dará información del registro, la cual será su respaldo para la siguiente actualización y registro del PEI para la Convivencia Armónica.

Cabe señalar que, el artículo 103 del Reglamento a la LOEI señala que, las instituciones educativas con autorización de funcionamiento deben mantener permanentemente, entre otros documentos, el Proyecto Educativo Institucional, instrumento que como ya se ha mencionado, orienta el accionar de los involucrados en el proceso educativo y, por tanto, debe ser de conocimiento de todos los miembros de la comunidad educativa.

Del Nivel Distrital de Educación

Este nivel, a través de un proceso coherente y ágil, definido para el efecto, registra el Proyecto Educativo Institucional, su función no es aprobar el contenido del documento sino constatar que existe el documento en el sistema.

4.2. ¿Cuál es el formato para presentar el PEI para la Convivencia Armónica?

- 1. Datos informativos:** los solicitados en el sistema del Ministerio de Educación
- 2. Identidad Institucional:** visión, misión e ideario
3. Informe de Autoevaluación Institucional: corresponde al informe aprobado en la Junta General de Directivos y Docentes
4. **Planificación Estratégica Institucional:** la planificación aprobada por la Junta General de Profesores
5. **Plan/planes de mejora:** solo si la institución educativa los planteó como una estrategia para resolver problemas priorizados.



Referencias

- Aguerriodo, I. (2002). *La escuela del futuro. Cómo piensan y qué hacen.* Buenos Aires: Papers Editores.
- Aragay, X. (23 de Noviembre de 2016). Innovación educativa e inclusión social: dos gemelas. *El Periódico*.
- Cañal de León, P. (2002). *La innovación educativa.* España: Akal.
- Duro, E., & Nirenberg, O. (2008). *Instrumento de autoevaluación de la Calidad Educativa.* Argentina: Área de Comunicación. UNICEF.
- Fidalgo, Á. (2014). INNOVACIÓN EDUCATIVA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 1-3.
- LOEI. (2011). *LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL.* QUITO: EDITORA NACIONAL.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa. Quito: Ministerio de Educación.
- RLOEI. (2012). *Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural.* Quito.
- UNESCO. (2016). Innovación educativa, texto 1. Lima: CARTOLAN.
- Ministerio de Educación del Ecuador, *GUIA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.* Quito. Mantis Comunicación. 2013
- Ministerio de Educación del Ecuador. *ACTUALIZACIÓN DE LA GUIA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPATIVA DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL*
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/03/Guia-Metodologica-para-la-Construccion-Participativa-del-Proyecto-Educativo-Institucional.pdf>





@MinisterioEducacionEcuador



@Educacion_EC



/MinEducacionEcuador



/Educacionecuador

lenín



Dirección: Av. Amazonas N34-451 y Atahualpa Quito-Ecuador
Teléfono 593-2-396-1300 / 1400 / 1500 **Código Postal** 170507
www.educacion.gob.ec