

GUÍA METODOLÓGICA

PEI

PARA LA ELABORACIÓN DEL **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)** DE LOS INSTITUTOS Y ESCUELAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA



Dirección General de Desarrollo Docente
Dirección de Formación Inicial Docente
2022

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



PERÚ

Ministerio
de Educación



Siempre
con el pueblo

Siglas

CBC: Condiciones Básicas de Calidad

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

DCBN: Diseño Curricular Básico Nacional

DIGEDD: Dirección General de Desarrollo Docente

DIFOID: Dirección de Formación Inicial Docente

DRE: Dirección Regional de Educación.

EESP: Escuela de Educación Superior Pedagógica.

FID: Formación Inicial Docente

GRE: Gerencia Regional de Educación.

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

IGED: Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.

IESP: Instituto de Educación Superior Pedagógica.

MINEDU: Ministerio de Educación.

MSE: Modelo de Servicio Educativo.

MPI: Manual de Procesos Institucionales.

PAT: Plan Anual de Trabajo.

PCI: Proyecto Curricular Institucional.

PEI: Proyecto Educativo Institucional.

RI: Reglamento Institucional

Índice

Siglas	2
Contenido	3
Presentación	4
I. Orientaciones Generales	6
¿Qué es el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?	6
¿Cuál es la estructura mínima del PEI?	6
¿Qué criterios se deben tomar en cuenta para elaborar el PEI?	7
II. Orientaciones Específicas	8
Primera Etapa: CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y JUSTIFICACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO	10
Segunda Etapa: DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	16
Tercera Etapa: DEFINICIÓN DE LA RUTA ESTRATÉGICA	22
Cuarta Etapa: ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	30
Quinta Etapa: ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	35
Sexta Etapa: ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN	38
Séptima Etapa: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DEL PEI Y MEJORA CONTINUA	44
Referencias bibliográficas	50
Anexos	51

Presentación

En el marco de la Visión del Perú al 2050 del Acuerdo Nacional (CEPLAN, 2020), se ha planteado como visión para el país lograr una educación que desarrolle el talento de las personas, que fomente la innovación, investigación y que en suma genere empleo digno para los ciudadanos; para ello, es vital un desarrollo inclusivo en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible que implica un esfuerzo conjunto de todas las organizaciones tanto públicas como privadas.

Asimismo, el Proyecto Educativo Nacional al 2036, como política de Estado, establece en su Orientación Estratégica 2 “Docentes”, entre otras condiciones:

“Priorizar la Formación Inicial Docente para la educación básica y orientarla hacia el desarrollo socioemocional, la curiosidad por comprender los procesos de aprendizaje y los saberes de diversas disciplinas, así como el cultivo de la autonomía y el actuar personal responsable, considerando las distintas necesidades según el ciclo de vida en el que se encuentran sus estudiantes, sus lenguas y culturas, así como aquellas originadas en otras circunstancias. Esta formación debe incorporar los aspectos que definen el currículo, incluyendo oportunidades de aprendizaje basadas en la experiencia y la transversalización de los enfoques” (CNE, 2020, p. 98).

Bajo esta visión y objetivo estratégico educativo nacional, y a través del Decreto Supremo N° 012-2020-MINEDU, el Ministerio de Educación, establece la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva (PNESTP), como orientadora del sector que define la apuesta del Estado al 2030 para ampliar el acceso y mejorar la calidad de la educación superior (universitaria, tecnológica, pedagógica y artística), en conjunto con lo técnico-productivo.

La PNESTP tiene como objetivo al año 2030 incrementar el acceso a la educación superior y técnico-productiva (ESTP) con igualdad de oportunidades para todos los peruanos, el mismo que se traduce en cuatro ejes clave de concreción: acceso equitativo para el desarrollo del potencial y las aspiraciones de la población; fomento de trayectorias educativas flexibles y diversas, promoción de la investigación y la innovación; y, aseguramiento de la calidad de la educación superior y técnico-productiva.

En este marco, el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID), viene implementando la reforma integral de la Formación Inicial Docente, que comprende el fortalecimiento y evaluación de las capacidades de los docentes, la renovación de la gestión institucional y la implementación de nuevos currículos. Con la aprobación de la Ley N° 30512¹, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica y de la Carrera Pública de sus Docentes,

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

y su Reglamento, se establecieron disposiciones que regulan la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica públicos y privados (en adelante IESP/EESP), a fin de que brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo.

Asimismo, en el marco de la Ley N° 30512, se aprueba mediante Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU, el Modelo de Servicio Educativo (MSE) que define y organiza los componentes pedagógicos y de gestión institucional de los IESP/EESP para orientar su funcionamiento y brindar un servicio formativo de calidad para la formación de profesionales con las competencias pedagógicas que requiere el país en respuesta a las demandas de la sociedad.

En esa línea, el Reglamento de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la carrera Pública de sus Docentes, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU establece que los instrumentos de gestión son los documentos técnicos normativos que orientan la gestión institucional y pedagógica de la EESP, en función a las necesidades de la comunidad educativa y su entorno regional, siendo necesario contar con los siguientes: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Institucional (RI) y el Manual de Procesos Institucionales (MPI).

La PNESTP a su vez, en su cuarto objetivo prioritario establece “fortalecer la calidad de las instituciones de la ESTP, en el marco del ejercicio de su autonomía y facultades normativas, a través de los procesos de mejora continua de la calidad, que respondan de forma pertinente a las necesidades de su comunidad educativa y ámbito de acción, en el marco de sus objetivos y metas misionales”; que, se expresan en parte, en un conjunto de intencionalidades estratégicas de la institución para brindar el servicio educativo de formación inicial docente, evidenciadas en el Proyecto Educativo Institucional, como principal instrumento de gestión.

En tal sentido, se plantean orientaciones para la elaboración del PEI, alineadas al marco regulador vigente de la Formación Inicial Docente; además, de las disposiciones emitidas a través de la Guía de Planeamiento Institucional, norma aprobada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), ente rector en Planeamiento Estratégico en el Estado.

Por último, precisar y reiterar que las orientaciones formuladas en la presente Guía, son de utilidad no solo para las EESP, sino también para los IESP, bajo el entendido de que los IESP se encuentran en tránsito hacia su implementación como EESP, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 30512, que regula la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los Institutos y Escuelas de Educación Superior públicos y privados, nacionales y extranjeros, que forman parte de la etapa de Educación Superior.

1. Orientaciones generales

¿Qué es el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?

Es el principal instrumento de gestión institucional. Establece la dirección estratégica de la institución, a través de las acciones a mediano y largo plazo, y orienta la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. Se constituye en la base sobre la cual se elaboran los otros instrumentos de gestión de la IE. Está fundamentado en el principio de realidad y obedece a un proceso articulado y participativo de reflexiones y decisiones realizado por la comunidad educativa en torno a una visión, misión y valores compartidos.

¿Cuál es la estructura mínima del PEI?

De acuerdo con el Documento Normativo denominada “Disposiciones que regulan la evaluación de las Condiciones Básicas de Calidad con fines de licenciamiento de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica,” aprobada con RVM N° 097-2022-MINEDU, la estructura mínima del PEI es la siguiente:

1. Datos generales del IESP/EESP
2. Diagnóstico del contexto interno y externo del IESP/EESP
3. Análisis de demanda y justificación del servicio educativo
4. Visión, misión, principios y valores institucionales.
5. Objetivos y acciones estratégicas
6. Indicadores de logro y metas multianuales
7. Propuesta de gestión pedagógica
8. Propuesta de gestión institucional
9. Política para el desarrollo de investigación e innovación
10. Estrategia de evaluación del PEI
11. Propuesta de mejora continua

Los contenidos propuestos en la estructura mínima son desarrollados en las orientaciones específicas de esta Guía. En dicha sección se presenta la metodología para la construcción del PEI a partir de la descripción de una serie de etapas y pasos. A continuación, se comparte una tabla donde se presenta la relación entre la estructura mínima definida para el PEI y la metodología para su construcción:

Tabla 1. Estructura mínima del PEI en relación con las etapas y pasos propuestos en la guía

Estructura mínima del PEI		Etapas y pasos de elaboración que sirven de insumo
1	Datos generales de la Institución	Segunda etapa- paso 1
2	Diagnóstico del contexto interno y externo del IESP/EESP	Primera etapa- pasos 1 y 2

3	Análisis de demanda y justificación del servicio	Primera etapa – paso 4
4	Visión, misión, principios y valores institucionales	Segunda etapa- pasos 2, 3 y 4
5	Objetivos y acciones estratégicas	Tercera etapa- pasos 1 y 2
6	Indicadores de logro y metas multianuales	Tercera etapa – paso 3
7	Propuesta de gestión pedagógica	Cuarta etapa- pasos 1, 2 y 3
8	Propuesta de gestión institucional	Quinta etapa- pasos 1, 2, 3 y 4
9	Política para el desarrollo de la investigación e innovación	Sexta etapa- pasos 1, 2, 3 y 4
10	Estrategia de evaluación del PEI	Séptima etapa- paso 1
11	Propuesta de mejora continua	Séptima etapa- paso 2

Elaboración: DIFOID

Cada IESP/EESP tiene la posibilidad de añadir o adecuar elementos de acuerdo con las necesidades y características de su realidad y contexto, sin contradecir o reducir la estructura mínima planteada en el documento normativo precitado.

¿Qué criterios se deben tomar en cuenta para elaborar el PEI?

Los criterios para la elaboración del PEI se detallan a continuación:

- **Criterio 1. Identidad:** Expresa la identidad institucional que se concreta en la misión, en una visión compartida y los principios institucionales que orientan su ruta estratégica.
- **Criterio 2. Pertinencia:** Considera el marco de la política nacional, el análisis del contexto regional y provincial, las prioridades de la demanda educativa, así como los desafíos y necesidades de la Formación Docente. En caso la institución cuente con carreras EIB se debe considerar la participación de los líderes o sabios de la comunidad, en su condición de miembros de la comunidad local los mismos que forman parte de la comunidad educativa.
- **Criterio 3. Temporalidad:** Considera la temporalidad mínima de tres (3) años. El tiempo de vigencia máximo se establece en función de los objetivos estratégicos previstos por la institución.
- **Criterio 4. Oportunidad:** El PEI plantea objetivos y acciones estratégicas para responder a un momento determinado de la realidad identificada en el diagnóstico institucional.
- **Criterio 5. Flexibilidad:** Considerando que el PEI es un documento vivo, dinámico, que se ajusta a un proceso de implementación, seguimiento, evaluación y de mejora continua.
- **Criterio 6. Integralidad:** El PEI es el principal documento orientador y articulador con los otros instrumentos de gestión institucional. Asimismo, establece objetivos y acciones estratégicas que alcanzan a la sede principal y a sus filiales, de ser el caso.
- **Criterio 7. Coherencia:** El PEI no debe ser contradictorio en su contenido y estructura, asimismo, debe guardar una relación lógica con los demás instrumentos de gestión de la institución.

II. Orientaciones Específicas

En esta parte de la guía, nos ocuparemos en concreto de ofrecer y describir la secuencia ordenada para la formulación del PEI, a través de etapas, pasos y pautas específicas, cabe precisar que, la secuencia propuesta interactúa entre sí. La metodología que se propone busca, por un lado, recoger de manera estructurada y propositiva las opiniones de los diferentes actores educativos; y, por otro, desarrollar una secuencia lógica para la construcción del PEI.

Para ello, es importante hacer referencia al proceso y la función que cumple el PEI, en tanto, no sólo se trata de elaborarlo y/o actualizarlo, sino, además, entender que su elaboración, construcción o diseño se constituye únicamente en la primera fase de un proceso macro de gestión, que debe estar articulado a tres fases adicionales relevantes: (i) la generación de condiciones para su implementación, (ii) el seguimiento y monitoreo a su implementación; y, (iii) la evaluación, toma de decisiones y acciones de mejora institucional.

Por lo tanto, es necesario no perder de vista que este es un proceso cíclico y dinámico, en tanto se reitera de manera periódica o que, tras una cierta cantidad de tiempo, regresa a un estado o a una configuración precedente; conforme se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Fases de gestión del PEI

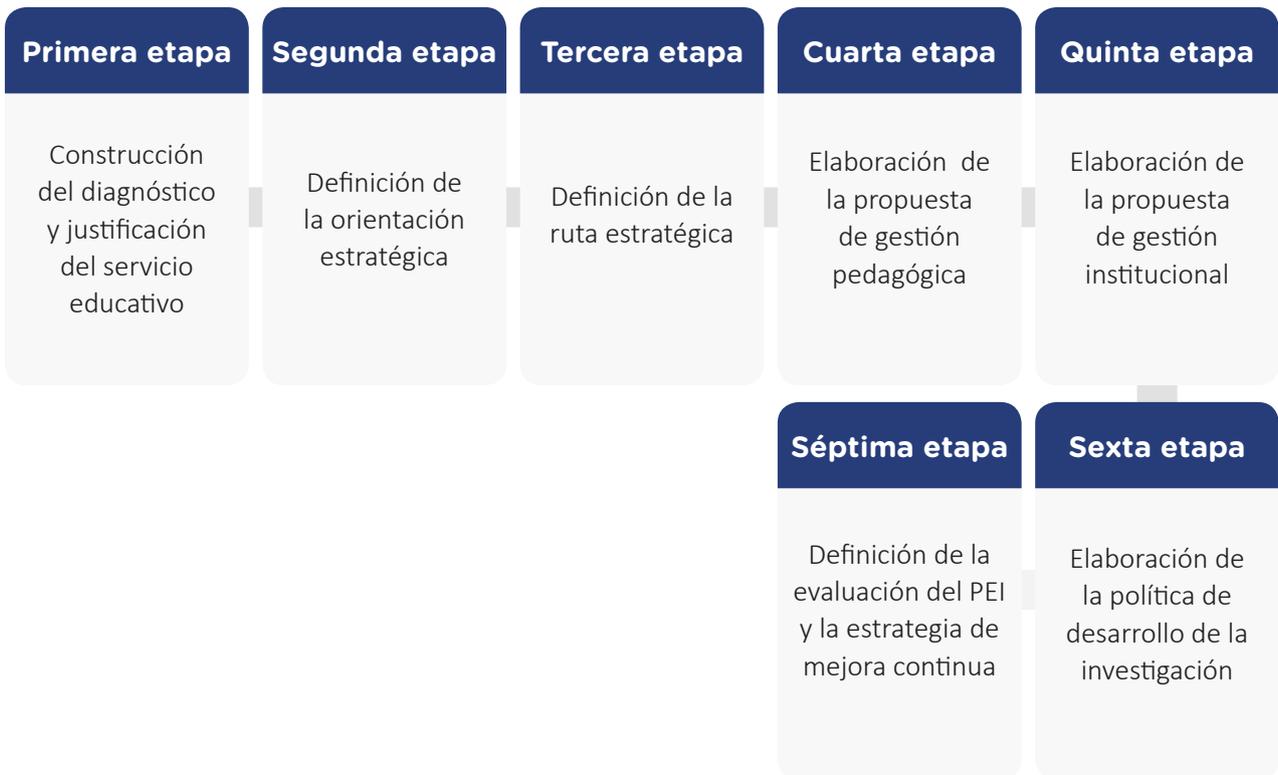


Elaboración: DIFOID

Reconocida la naturaleza dinámica del PEI como instrumento que orienta el funcionamiento institucional, pasamos ahora a desarrollar las pautas para su elaboración/actualización, que es materia de la presente guía.

Para ello, se plantea su elaboración en siete (7) etapas, que permitirán la elaboración sistémica del PEI y la creación de insumos para la formulación de los demás instrumentos de gestión. Dichas etapas se presentan organizadas en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Etapas de la elaboración del PEI



Elaboración: DIFOID

Desarrollamos a continuación, paso a paso las orientaciones metodológicas por cada etapa de elaboración y/o actualización del PEI. La descripción metodológica se organiza en dos aspectos: (i) definición y (ii) procedimiento de elaboración, este último, presenta, además, herramientas y ejemplos de elaboración.

Primera Etapa



CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y JUSTIFICACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO

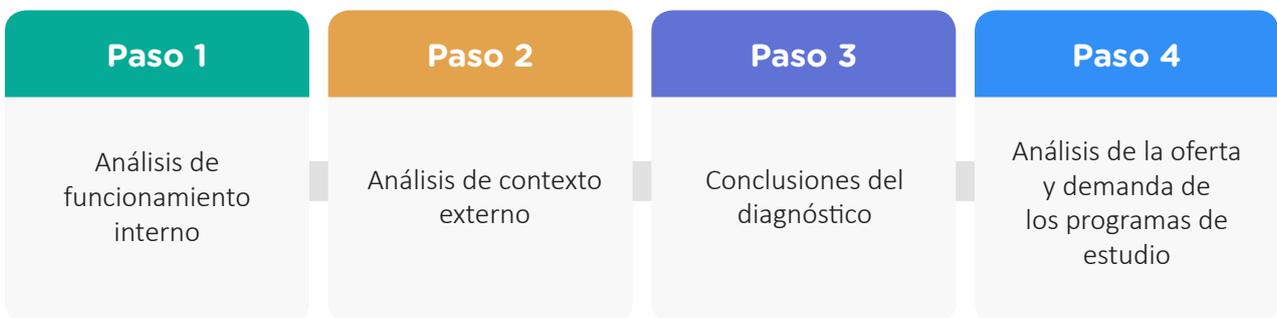
¿En qué consiste?

Constituye la primera etapa de elaboración del PEI, consiste en el análisis y descripción del funcionamiento interno de la institución, respecto de cada uno de los procesos institucionales y los indicadores de eficiencia interna, la exposición situacional del contexto externo, y, la identificación y análisis de la oferta y demanda educativa de educación superior pedagógica en el territorio. Este momento inicial tiene por objeto poner en contexto la situación institucional, a través de la recopilación y sistematización de información primaria y secundaria disponible, y las opiniones y percepciones de los distintos actores educativos. El diagnóstico ofrece un punto de partida para la reflexión y el análisis de la comunidad educativa y otorga herramientas para la construcción de las siguientes etapas del PEI.

¿Cómo se construye?

El diagnóstico institucional se construye a partir del desarrollo de cuatro (4) pasos, que a su vez organizan cuatro aspectos o componentes del diagnóstico, organizados en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Pasos para la construcción del Diagnóstico Institucional



Elaboración: DIFOID

Paso 1: Análisis de funcionamiento interno

Comprende el análisis de la organización y funcionamiento interno de la institución; para ello, se procesará información relacionada con el análisis de funcionamiento de los procesos institucionales y el análisis de resultados de aprendizaje y eficiencia interna de la institución.

- a. Análisis de funcionamiento de los procesos institucionales (estratégicos, misionales y de soporte), para lo cual se sugiere realizar lo siguiente:

- Recoger la valoración y percepción de los distintos actores educativos (estudiantes, docentes, directivos, jerárquicos) sobre el funcionamiento de los procesos institucionales (estratégicos, misionales y de soporte) previstos en el Modelo de Servicio Educativo para las Escuelas de Educación Superior Pedagógica². De ser el caso que la institución ofrezca modalidades de servicio educativo distintas a la presencial, será necesario además, recoger el estado de la situación respecto de las condiciones con las que cuenta para ofrecer los referidos servicios.
- Para ello, se sugieren dos posibles técnicas metodológicas: (i) aplicar encuestas mixtas (preguntas cerradas y abiertas) a una muestra intencional de actores educativos de todos los estamentos, que sean sencillas y anónimas, y que recojan valoración y percepción sobre los procesos institucionales que se vinculan con el rol del actor educativo. Esta información, posteriormente debe ser sistematizada en matrices, tablas y gráficos preferentemente, para luego ser interpretada y analizada de forma cualitativa y trasladada a la Herramienta 1; o, (ii) Realizar grupos focales con una muestra intencional de actores educativos por cada estamento, para implementar el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) por cada proceso institucional, para ello se puede utilizar la Herramienta 2.

Herramienta 1: Análisis de funcionamiento interno: procesos institucionales

Ejemplo:

Macroproceso	Proceso	Aspectos positivos identificados	Dificultadas identificadas
Gestión de la calidad	Monitoreo y evaluación	La comunidad educativa comprende la necesidad de un proceso de monitoreo y evaluación permanentes.	Carencia de herramientas para el monitoreo. Carencia de estrategias de evaluación institucional.

Elaboración: DIFOID

Herramienta 2: Análisis de funcionamiento interno: procesos institucionales

Ejemplo:

Macroproceso	Proceso	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Gestión de la calidad	Monitoreo y evaluación	La comunidad educativa comprende la necesidad de un proceso de monitoreo y evaluación permanentes.	Plan de fortalecimiento de IESP/ESP	Carencia de herramientas para el monitoreo. Carencia de estrategias de evaluación institucional.	Excesiva exigencia administrativa de parte de la DRE y Minedu.

Elaboración: DIFOID

¹ Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU.

- b.** Análisis de resultados de aprendizaje y eficiencia interna de la institución, una vez procesadas las bases de datos con los resultados de aprendizaje de los estudiantes, se pueden elaborar cuadros y gráficos que muestran la evolución de dichos resultados y los indicadores de eficiencia interna, preferentemente de los últimos cinco años lectivos.
- Para los resultados de aprendizaje de los estudiantes se puede procesar información, entre otros, sobre los siguientes aspectos: i) logro de competencias: porcentaje de estudiantes que han logrado competencias del perfil de egreso y desempeños específicos por programa de estudios³, (ii) asistencia de estudiantes: tasa de asistencia regular, (iii) progreso académico: evolución del logro de competencias de los estudiantes, (iv) subsanación: porcentaje de estudiantes que subsanan áreas, cursos y módulos (iv) egresados: porcentaje de estudiantes egresados que se titulan al egresar de la carrera profesional, entre otros. Para ello, utilizar información estadística de la propia institución, actas consolidadas de evaluación integral, datos referidos a las calificaciones obtenidas por los estudiantes, según programas, ciclos de estudio; además, para mayor profundidad, pueden ser analizados resultados por componente curricular.
 - Para indicadores de eficiencia interna, procesar información sobre: (i) matrícula: evolución de la cantidad de estudiantes matriculados; (ii) licencia o retiro, incluido deserción: porcentaje de estudiantes que solicitan licencia, se retiran y/o abandonan los estudios en un ciclo académico respecto al número de estudiantes matriculados; (iii) traslado: porcentaje de estudiantes que cambian de programa de estudios en un ciclo académico respecto a los estudiantes matriculados; o porcentaje de estudiantes que se trasladan a otra institución respecto a los estudiantes matriculados; y, posteriormente, elaborar cuadros y gráficos para su interpretación cualitativa y ser presentados en la Herramienta 3:

Herramienta 3: Análisis de funcionamiento interno: resultados de aprendizaje e indicadores de eficiencia interna.

Ejemplo:

Análisis de información	Valor de línea de base ⁴	Problemas identificados
Solo el 60% de los estudiantes que egresan del IESP logran titularse en el plazo establecido.	60%	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades económicas para asumir el costo de la titulación. • Los estudiantes evidencian insuficiente manejo de la investigación, por tanto, los trabajos de investigación demanda mayor tiempo del previsto. • Insuficiente acompañamiento de los docentes tutores al desarrollo de trabajos de investigación.

Elaboración: DIFOID

³ Si bien, en el caso de los DCBN 2010, 2011 y 2012 se desarrollan carreras profesionales y no hay una clara vinculación entre las áreas con las competencias del perfil de egreso de los DCBN del 2019; se utilizará el perfil profesional del egresado en los DCBN 2010, 2011 y 2012.

⁴ Esta columna se recomienda de uso condicional, es decir completarla siempre y cuando la Institución pueda identificar estos datos de línea de base, como resultado del análisis de funcionamiento interno.

En el **Anexo 1** de la presente guía, se proponen hasta tres herramientas metodológicas que la institución puede utilizar para realizar el análisis de contexto interno.

Finalmente, si como resultado del análisis de funcionamiento interno, la institución identifica valores de línea de base respecto de los problemas identificados, se recomienda colocar dicha información.

Paso 2: Análisis de contexto externo

Consiste en una evaluación objetiva de los cambios y circunstancias que se dan a nivel territorial para comprender mejor el entorno en el que actúa la institución. Los resultados de este análisis sirven de dos formas; por un lado, como conocimiento de las necesidades y expectativas del entorno respecto de las demandas frente al servicio educativo que se presta; y, por otro, como alerta temprana para identificar, tanto amenazas potenciales, como oportunidades. Para ello, se procesa información relacionada con:

a. Análisis situacional del contexto externo

Incluye aspectos de índole demográfico, político, económico, social, cultural, tecnológico, ambiental, entre otros, de la región, a fin de determinar cómo influyen en la institución. Este debe sustentarse en evidencias derivadas de estudios, investigaciones y documentos de política sectorial, regional e institucional. Cada dato debe citar la fuente correspondiente. Se sugiere utilizar la Herramienta 4:

Herramienta 4: Análisis de contexto externo

Ejemplo:

Aspecto del contexto externo	Datos descriptivos relevantes del aspecto analizado
Tecnológico	La pobreza en la región está por encima del promedio nacional, afecta a más del 28,3% de la población, pudiendo llegar hasta el 32,7% <i>(insertar una nota al pie de página indicando la fuente de información utilizada, o citar las fuentes directamente)</i>

Elaboración: DIFOID

b. Mapeo de actores

Los actores son las organizaciones relacionadas con las actividades de la institución y que tienen algún grado de influencia sobre ella y/o manifiestan algún interés en el éxito o fracaso de su gestión. El mapa de actores es la representación gráfica de la posición de los diversos actores con relación a la gestión de la institución, permitiendo conocer quiénes son discrepantes, neutrales o colaboradores, a fin de formular estrategias para acercarlos a la gestión institucional. Para su desarrollo se sugiere (Adaptado de SERNANP, 2015):

- Identificar los actores, se elabora un listado de actores que tienen algún tipo de relación o vínculo con la gestión de la institución.
- Clasificación por tipo de actor, se sugiere: (i) organizaciones representantes de la población

local: población, comunidades y organizaciones civiles, (ii) entidades públicas: nacionales, regionales y locales, (iii) entidades privadas sin fines de lucro: ONG o cooperantes; (iv) entidades privadas con fines de lucro: empresas, asociaciones de productores o prestadores de servicios.

- Determinación de la posición del actor: (i) colaborador con la gestión de la institución; (ii) neutral o indiferente con la gestión de la institución; (iii) opositor con la gestión de la institución.
- Elaboración de tabla de mapeo de actores. Se sugiere usar la Herramienta 5:

Herramienta 5: Mapeo de actores

Ejemplo:

Tipo de actor	Posición del actor		
	Colaborador	Neutral o indiferente	Opositor
Institución pública: Gobierno Regional		El actor no toma posición clara respecto del apoyo a la institución	

Elaboración: DIFOID

Paso 3: Conclusiones del diagnóstico

Corresponde al momento de cierre de esta etapa, en el que se deben interpretar y sintetizar todas las premisas que han sido analizadas previamente como parte de la construcción del diagnóstico; de tal forma que nos conduzcan a la formulación de hallazgos sobre los aspectos examinados.

Debemos enfatizar que su contenido se desprende del desarrollo de los dos pasos previos, por lo cual elaboraremos conclusiones de resumen, que son aquellas que condensan o sintetizan lo que se ha visto o argumentado anteriormente, ofreciendo una especie de recapitulación final, la misma que nos servirá como principal insumo en la formulación de los objetivos estratégicos.

Se sugiere organizar dichas conclusiones en la Herramienta 6:

Herramienta 6: Conclusiones del diagnóstico

Ejemplo:

Componentes de Diagnóstico	Conclusiones (ejemplos)
Funcionamiento de procesos institucionales	Se ha identificado que el IESP/EESP tiene carencias técnicas y metodológicas para el desarrollo de un proceso sistemático de monitoreo y evaluación de los instrumentos de gestión.

Resultados de aprendizaje y eficiencia interna	Solo el 60% de los estudiantes que egresan del IESP logran titularse en el plazo establecido.
Situación del contexto	La región ha presentado mejoras en la calidad de la conectividad a través de internet y telefonía.
Mapeo de actores	El Gobierno Regional no toma posición clara respecto del apoyo a nuestra Institución.

Elaboración: DIFOID

Paso 4: Análisis de la oferta y demanda de los programas de estudio

Este paso resulta particularmente importante durante la formulación del diagnóstico, ya que corresponde al momento en que se justifica la oferta educativa que brinda la institución; para ello, se requiere tener evidencia acerca de la población a la que atiende la institución, así como información sobre la oferta y demanda, aspectos que permitirán demostrar la pertinencia y relevancia de las carreras o programas de estudios que ofrece el IESP/EESP en el territorio.

Para ello, se recomienda el siguiente procedimiento:

- a.** Analizar los resultados del diagnóstico obtenido del análisis del funcionamiento interno (paso 1) y el análisis del contexto externo (paso 2) para identificar y describir o caracterizar las necesidades y demandas del grupo poblacional a quien se oferta los programas de estudios y su respectiva modalidad.
- b.** Analizar los resultados del diagnóstico obtenido del análisis del funcionamiento interno (paso 1) y del análisis del contexto externo (paso 2) para identificar y describir las dificultades y potencialidades identificadas en el contexto territorial en el que se presta el servicio.
- c.** Fundamentar la demanda del servicio educativo (por programa de estudios), a partir del uso de fuentes secundarias (investigaciones, estudios y otras fuentes bibliográficas) describiendo las características, beneficios y limitaciones que tiene el sector educación en este momento para optimizar el servicio educativo relacionados con los programas de estudios y su respectiva modalidad.
- d.** Analizar resultados de estudios de oferta y demanda respecto de la FID en la región y el país.
- e.** Realizar un ejercicio en el territorio (a nivel provincial) de análisis de oferta y demanda; para ello, se sugiere el siguiente procedimiento, recreado a partir de la metodología utilizada en el estudio de oferta y demanda para establecer la brecha de docentes por programa de estudios a nivel nacional y regional, realizado por DIFOID en el año 2018 o el que lo reemplace:

Análisis de oferta y demanda del territorio

A) Metodología análisis demanda:

- Paso 1: Calcular la demanda de secciones según la cantidad de estudiantes matriculados, por nivel educativo o modalidad, de acuerdo con ESCALE Minedu.
- Paso 2: Calcular la demanda de horas por especialidad a partir de la demanda de secciones por cada nivel educativo, de acuerdo con la información del ESCALE Minedu.
- Paso 3: Calcular secciones que cuentan con docentes (sólo nombrados) y determinar la cantidad de secciones que, por consecuencia, no cuentan con un docente, de acuerdo con ESCALE Minedu.
- Paso 4: Determinar la proyección de la demanda docente en base a la información resultante del paso 2 (cantidad de horas por especialidad) y el paso 3 (cantidad de secciones que no cuentan con un docente).

B) Metodología análisis oferta:

- Paso 1: Identificar Instituciones que ofrecen programas de estudios en el territorio (según demanda identificada en los pasos anteriores)
- Paso 2: Calcular cantidad de estudiantes matriculados, con una proyección de titulación satisfactoria.
- Paso 3: Contrastar la demanda proyectada con la oferta identificada.

- f. Utilizando todo este insumo, redactar la justificación respecto de la relevancia y pertinencia de los programas de estudio a ofertar.



IMPORTANTE: Si la institución ofrece modalidades de servicio educativo distintas a la presencial, deberá añadir el análisis de la demanda del servicio en dicha/s modalidad/es para el o los programas de estudios en el que se ofrezca.

Segunda Etapa



DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

¿En qué consiste?

Esta etapa se denomina orientación estratégica porque tiene como propósito la definición del ideario de la institución, que se constituye en el soporte para el cumplimiento de la misión, encaminado al logro de la visión, como compromiso de la institución en su camino hacia la calidad educativa.

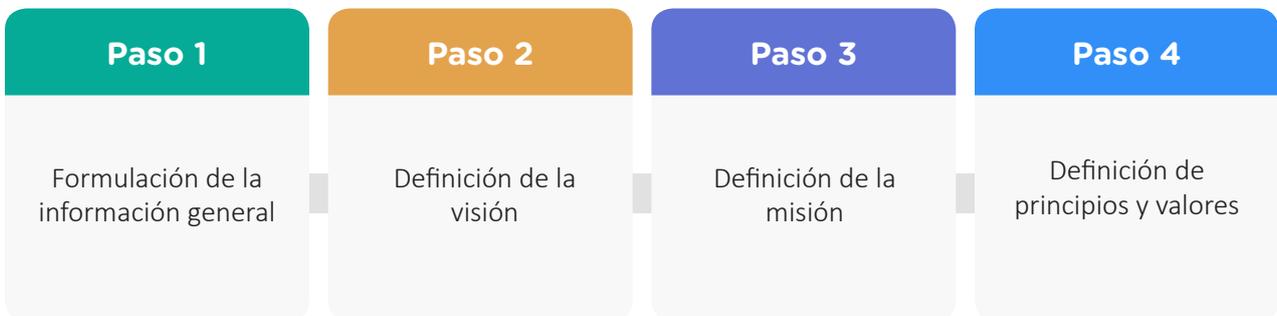
Consiste en la construcción de las ideas fuerza, a modo de núcleos orientadores y principios que rigen el servicio educativo, por tanto, la vida institucional del IESP/EESP.

La orientación estratégica o ideario está constituido por la información general de la institución, visión, misión, principios y valores institucionales. Es muy importante que estos cuatro aspectos sean coherentes entre sí, es decir que guarden relación lógica.

¿Cómo se construye?

La orientación estratégica o ideario institucional se construye a partir del desarrollo de cuatro pasos, organizados en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Pasos para la construcción de la orientación estratégica o ideario institucional



Elaboración: DIFOID

Paso 1: Formulación de la información general

Comprende la descripción de los datos básicos de la institución, se sugiere tomar en cuenta como mínimo los elementos descritos en la herramienta 7.

Herramienta 7: Elementos mínimos de información general de la institución

Ejemplo:

Elementos	Contenido
Identificación	Nombre de la institución, representante legal, dirección, código modular, número telefónico, correo electrónico institucional, dirección del Portal Web Institucional.
Bases legales	Resolución normativa de creación con la cual la institución inicia sus labores es decir la “partida de nacimiento” de la institución y de sus carreras, que evidencia y transparenta el funcionamiento de la institución.

Historia	Hechos y características relevantes de la institución que constituyen su cultura, ligadas a su contexto social y geográfico. Asimismo, este componente desarrolla la secuencialidad de resoluciones que marcaron la historia de la institución a lo largo de los años, incluyendo las normas del proceso de consolidación hacia una constante mejora y búsqueda de la calidad (revalidaciones, autorizaciones de nuevas carreras y filiales, acreditación institucional, cambios organizacionales, inversiones, etc.)
Oferta educativa actual	Describe en forma detallada y fundamentada los programas de estudios que viene ofreciendo, docentes, infraestructura y equipamiento, considerando la demanda educativa de docentes de su región.

Elaboración: DIFOID

Paso 2: Definición de la visión institucional

La visión permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención de la institución se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad. Corresponde al momento en que la comunidad educativa en conjunto reflexiona, propone y consensua la visión institucional. Para realizar esta tarea puede considerar lo siguiente:

- Desarrollar un taller o sesión de trabajo conjunto que permita reflexionar acerca de la visión de futuro, expresar las principales ideas y conceptos que tendrá la visión y elaborar una propuesta.
- El principal insumo es la tabla de conclusiones elaborada durante la etapa de diagnóstico.
- Tomar como referencia la definición de visión planteada por CEPLAN:

“Una visión concertada describe la situación futura de bienestar que se desea alcanzar para todas las personas en relación con su entorno. Dicha visión permitirá orientar y actualizar las políticas y planes que guíen las acciones del Estado, sociedad civil, academia, empresas y organismos cooperantes hacia el logro de resultados. Para construirla, se necesita conocer integralmente la realidad nacional y recoger las aspiraciones del futuro deseado por la población. Asimismo, debe considerar tendencias y escenarios de largo plazo e identificar oportunidades y riesgos que podrían impactar en el desarrollo sostenible del país en línea con las Políticas de Estado, Políticas de Gobierno y los compromisos internacionales de los cuales el país forma parte” (CEPLAN, 2018, p. 54).

- La visión de la institución se debe alinear con la visión nacional y la visión del sector educación (ver **Anexo 2**), dado que como organización debe responder a una aspiración común como país.
- En base a lo señalado, para la formulación de la visión se sugiere utilizar la Herramienta 8.

Herramienta 8: Visión institucional

Ejemplo:

¿Cuál es nuestra situación actual? <i>(utilizar como insumo tabla de conclusiones del diagnóstico institucional elaborada en la primera etapa)</i>	¿Cómo deseamos que sea nuestra institución?	Redactamos la visión
El IESP tiene carencias técnicas y metodológicas para el desarrollo de un proceso sistemático de monitoreo y evaluación de la calidad de la formación docente.	Institución que instala una práctica de evaluación y mejora continua respecto de la calidad de la formación docente.	Al 2025 ser una institución referente en la región y el país, que ofrece un servicio educativo de calidad, formando docentes competentes, investigadores e innovadores, y que se adaptan a diversas realidades y aportan al desarrollo del país.

Elaboración: DIFOID

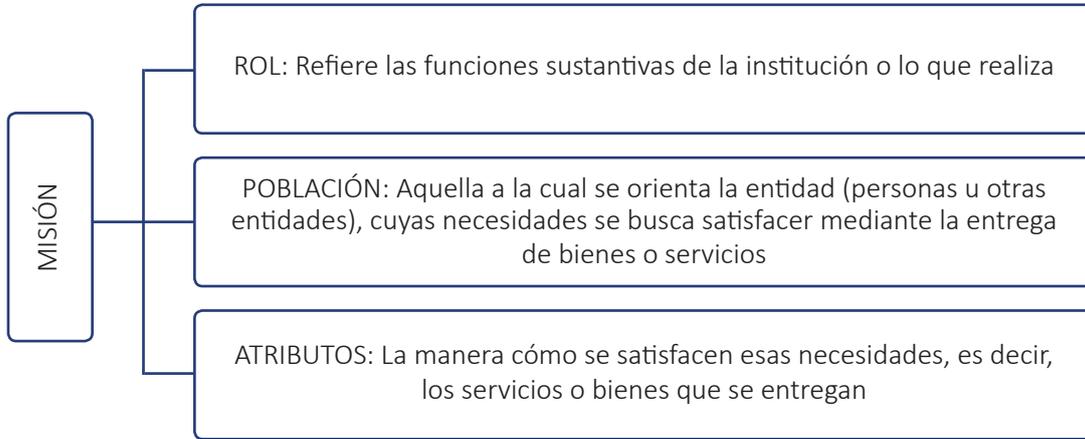
Paso 3: Definición de la misión institucional

Corresponde al momento en que la comunidad educativa en conjunto reflexiona, propone y consensua la misión institucional. Para realizar esta tarea puede considerar lo siguiente:

- Realizar un taller o sesión de trabajo conjunto que permita reflexionar acerca del papel que desempeña la institución, su razón de ser, el modo en que los actores educativos deciden hacer realidad la visión, expresar las principales ideas y conceptos que tendrá la misión y elaborar una propuesta.
- El principal insumo es la tabla de conclusiones elaborada durante la etapa de diagnóstico y la visión consensuada.
- Tomar como referencia la definición de misión planteada por CEPLAN:

“La misión es la razón de ser de la entidad, en el marco de las competencias y funciones establecidas en su ley de creación o la normativa que la reglamenta, considerando la población a la cual sirve y la manera particular como lo hace. En términos prácticos, refleja su gran objetivo general en el marco de las políticas y planes nacionales y territoriales” (CEPLAN, 2018)
- De acuerdo con CEPLAN, la misión se construye con los siguientes elementos:

MISIÓN = Rol central de la entidad + Población + Atributo



- En base a lo señalado, para la formulación de la misión se sugiere utilizar la Herramienta 9.

Herramienta 9: Misión institucional

Ejemplo:

Preguntas	Respuestas	Redactamos la Misión
Rol central institución ¿Qué hacemos?	Brindar el servicio de formación inicial docente.	Somos una institución que brinda formación inicial docente orientada al desarrollo competencias, con énfasis en la investigación e innovación conducente a la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje, que cuenta con docentes formadores sólidamente preparados y una infraestructura en óptimas condiciones.
Población a la que se orienta la institución ¿A quiénes nos dirigimos?	Estudiantes egresados de la educación básica, docentes formadores y directivos de IESP/ EESP, así como docentes en ejercicio.	
Satisfacción de necesidades ¿Cómo se provee el servicio?	A través del desarrollo de planes formativos pertinentes, articulados y orientados al desarrollo de competencias, con énfasis en la investigación e innovación; plana docente calificada e infraestructura en óptimas condiciones.	

Elaboración: DIFOID

Paso 4: Definición de principios y valores institucionales

Corresponde al momento en que la comunidad educativa en conjunto reflexiona, propone y consensua los principios y valores institucionales. Para realizar esta tarea hay que considerar que:

- Puede desarrollarse en un taller o sesión de trabajo conjunto que permita reflexionar acerca de los principios que orientan el actuar de la institución y las acciones de cada uno de sus miembros, expresar las principales ideas y conceptos que tendrán los principios y valores y elaborar una propuesta.
- Los principales insumos son la visión y misión formuladas, por lo cual, debe estar en coherencia con ambas.
- Tomar como referencia las siguientes definiciones, que han sido adaptadas a partir de la definición de varios autores:

Principios	Valores
<p>Los principios son el conjunto de valores, creencias o normas, que orientan y regulan la vida de la institución. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Se manifiestan y concretan en la cultura institucional, en la forma de ser, pensar y conducirse de los actores educativos.</p>	<p>Los valores son aquellas cualidades que se destacan en cada individuo o grupo de individuos y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de los comportamientos que sus creencias, su cultura y sus principios, determinan como deseable.</p>

- La definición de los principios debe estar en concordancia con los ocho (8) principios en los que sustenta la educación superior de acuerdo con la Ley N° 30512 (El Peruano, 2016).
- En base a lo señalado, para la formulación de los principios y valores institucionales se sugiere utilizar la Herramienta 10.

Herramienta 10: Principios y valores institucionales

Ejemplo:

¿Cuáles son las creencias o normas que orientan el accionar de nuestra institución?	¿Cuáles son las cualidades de las personas que forman parte de la institución, que orientan su comportamiento?
<p>La inclusión social, porque brindamos el servicio a todas las personas, sin discriminación para que ejerzan sus derechos, aprovechen sus habilidades, potencien sus identidades.</p>	<p>Actuar con responsabilidad, porque los integrantes de la comunidad asumen libremente responsabilidades y toman decisiones, conociendo y asumiendo las consecuencias, positivas o negativas, de sus propias acciones.</p> <p>Actuar con respeto, porque aceptamos las diferencias existentes entre las personas que nos rodean, valoramos la diversidad y procuramos que todos y todas se sienten representados en todo momento.</p>

Tercera Etapa



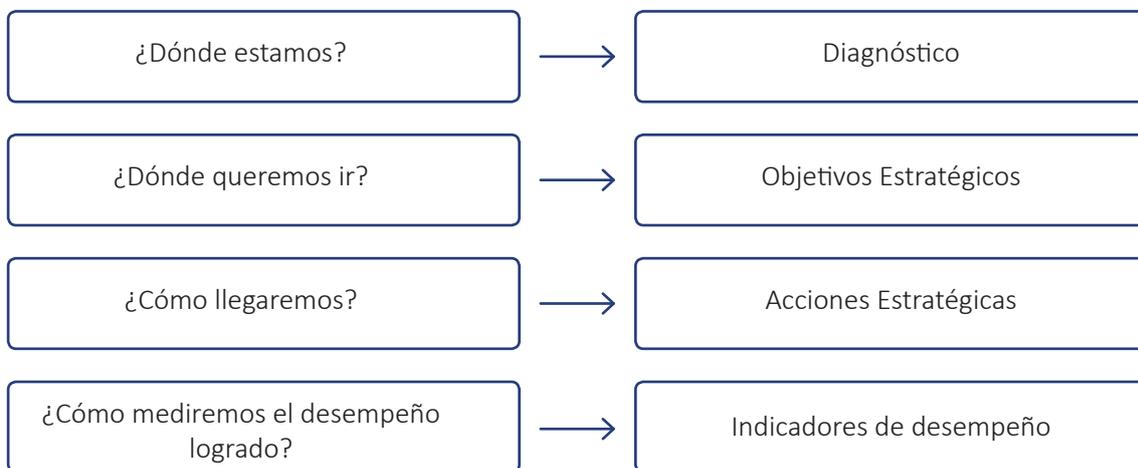
DEFINICIÓN DE LA RUTA ESTRATÉGICA

¿En qué consiste?

Esta etapa se denomina ruta estratégica porque está orientada al proceso de planeamiento propiamente dicho. En esta etapa se sistematizan las bases de actuación para identificar objetivos, prioridades y mecanismos de acción estratégica que acompañan y fundamentan la toma de decisiones. Además, a la posibilidad de definir metas precisas que permitirán luego, establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación por medio de la definición de un conjunto de indicadores.

Asimismo, esta etapa es importante para establecer cómo la institución va a contribuir al logro de los objetivos estratégicos del sector educación y del territorio, con el fin de impulsar la gestión para el cambio institucional.

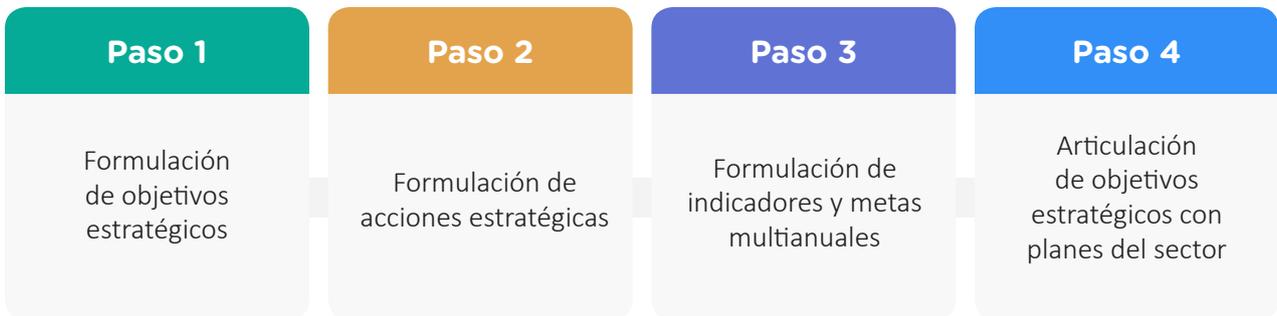
Por lo tanto, la ruta estratégica, sobre la base del diagnóstico, desarrolla objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores de medición, metas multianuales, y vincula los objetivos estratégicos institucionales con los objetivos de los planes sectoriales locales, regionales y nacionales. La ruta estratégica responde a las siguientes interrogantes:



Elaboración: DIFOID

¿Cómo se construye?

La orientación estratégica se construye a partir del desarrollo de cuatro (4) pasos, organizados en el siguiente gráfico y descritos posteriormente:

Gráfico 5. Pasos para la formulación de la ruta estratégica de la Institución

Elaboración: DIFOID

Paso 1: Formulación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos (OE) expresan los cambios explícitos o resultados que serán alcanzados para materializar la visión y misión de la institución. Los objetivos estratégicos tienen un alcance mayor a un año y deben ser claros, coherentes, medibles y alcanzables.

Según CEPLAN, existen dos tipos de objetivos estratégicos:

- a. Los denominados de tipo I, que se caracterizan por estar orientados a la población a la cual sirve la institución y cuyas condiciones se busca mejorar a través de la entrega y uso de los bienes o servicios provistos.

Estos objetivos se formulan tomando en consideración tres elementos:

OBJETIVO ESTRATÉGICO = Verbo (infinitivo) + Condición + Población

- Verbo = Refleja la dirección del cambio que se espera lograr. Esta dirección puede ser positiva (mejorar una situación favorable), negativa (reducir una situación problemática) o neutra (mantener o asegurar una situación deseable o permanente).
- Condición = La característica o situación que se desea cambiar o mantener.
- Población = A quién se dirige la situación que desea cambiar o mantener.

- b. Los denominados de tipo II, que se caracterizan por estar orientados a las condiciones internas que la entidad busca mejorar o fortalecer. La entidad plantea un OE de este tipo para mejorar sus procesos de soporte o su diseño organizacional para solucionar problemas de gestión u optimizar el uso de sus recursos con la finalidad de atender adecuadamente a su población.

Estos objetivos se formulan tomando en consideración tres elementos:

OBJETIVO ESTRATÉGICO = Verbo (en infinitivo) + Aspecto a ser mejorado

- Verbo = refleja las acciones para mejorar la condición interna de la entidad.
- Aspecto a ser mejorado = referido a cualquiera de los procesos de gestión de la institución.

Los objetivos estratégicos (de ambos tipos) se redactan tomando en cuenta:

- El análisis de resultados del diagnóstico institucional
- La visión, misión y valores institucionales
- Preferentemente, deben formularse OE por cada subcomponente del Modelo de Servicio Educativo (MSE); es decir, deberían existir objetivos estratégicos para el subcomponente estratégico, misional en las diferentes modalidades ofertadas (que incluye FID, Desarrollo Profesional y Formación Continua), y de soporte.
- Si la institución ofrece modalidades de servicio educativo distintas a la presencial, será necesario visibilizar OE que hagan referencia a dicha modalidad.

Ejemplo OE Tipo I:

Hallazgo diagnóstico: La enseñanza de los docentes formadores está centrada en la transmisión de conocimientos.		
Verbo	Condición	Población
Incrementar	Desarrollo de aprendizaje crítico reflexivo	Estudiantes
Objetivo Estratégico: Incrementar el desarrollo del aprendizaje crítico reflexivo en los estudiantes de la EESP.		

Ejemplo OE Tipo II:

Hallazgo diagnóstico: Insuficiente práctica o acciones para el seguimiento y evaluación de los instrumentos de gestión planificados por la Institución.	
Verbo	Aspecto a ser mejorado
Desarrollar	Acciones de seguimiento y evaluación de los instrumentos de gestión
Objetivo Estratégico: Desarrollar de manera permanente acciones de seguimiento y evaluación a la gestión institucional.	

Paso 2: Formulación de acciones estratégicas

Las Acciones Estratégicas (AE) son iniciativas que contribuyen a la materialización de los objetivos estratégicos, las cuales se concretan en productos (bienes o servicios) que la institución entrega a sus usuarios, tomando en cuenta sus competencias y funciones. Las acciones estratégicas proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos y permiten la definición de planes de acción operativos y la priorización en la asignación de recursos.

Para su formulación, es importante responder a dos preguntas orientadoras:

- ¿Qué acciones estratégicas son necesarias para lograr los objetivos estratégicos planteados?
- ¿Se cuentan con las condiciones y recursos (humanos y económicos) para desarrollar estas acciones estratégicas?

Para la redacción de las acciones estratégicas se deben tomar en cuenta tres elementos:

ACCIÓN ESTRATÉGICA = Bien o Servicio + Atributo + Grupo de usuarios

- Bien o Servicio = Aspectos que generan bienestar y que son producto de los procesos. Bienes (tangibles), servicios (intangibles)
- Atributo = Descripción del bien o servicio con características específicas.
- Grupo de usuarios = A quién se dirige el bien o servicio a entregar.

Las acciones estratégicas se redactan tomando en cuenta:

- La misión y valores institucionales
- Los objetivos estratégicos formulados

Ejemplo:

OE: Desarrollar de manera permanente acciones de seguimiento y evaluación a la gestión institucional.		
Bien o Servicio	Atributo	Grupo de usuarios
Diseño e implementación de una estrategia.	Seguimiento y evaluación	Gestión institucional
AE: Diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación a la implementación de los instrumentos de gestión institucional.		

Para la presentación de los objetivos y acciones estratégicos, se sugiere utilizar la Herramienta 11.

Herramienta 11: Objetivos y acciones estratégicas

Ejemplo:

Tipo de procesos	Macroproceso	Proceso	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas
Estratégicos	Gestión de la Calidad	Monitorear y evaluar	Desarrollar una estrategia permanente de seguimiento y evaluación a la gestión institucional.	Diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación a la implementación de los instrumentos de gestión institucional.
Misionales	Gestión de la Formación Inicial ⁵	Formación académica	Incrementar el desarrollo del aprendizaje crítico reflexivo en los estudiantes de la EESP.	Desarrollo de procesos de E-A enfocados en el desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes.
			Desarrollar una plataforma o entorno virtual de aprendizaje para la gestión curricular en modalidad semi presencial.	Implementación de entorno virtual de aprendizaje para la modalidad semi presencial.
De Soporte		Gestión de personas	Desarrollar en la EESP una política de gestión del talento humano, con sentido humano y de desarrollo profesional.	Evaluación periódica y sostenida el desempeño del recurso humano de la EESP.

Elaboración: DIFOID

Paso 3: Formulación de indicadores y metas multianuales

Este paso, a su vez integra dos (2) subpasos: (i) formulación de indicadores y (ii) formulación de metas multianuales. Veamos ambos en detalle.

Subpaso 3.1 Formulación de indicadores

Un indicador es una expresión cuantitativa –construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas– que permite medir el desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, en un periodo de tiempo determinado.

La correcta selección de indicadores es un factor clave para realizar el seguimiento y la evaluación del PEI, tal como veremos más adelante. En ese sentido, los indicadores deben tener las siguientes características deseables:

⁵ Recordemos que dentro de los procesos misionales deben considerarse los servicios que oferta la institución, los cuales pueden ser: FID, Desarrollo Profesional y Formación Continua en sus diferentes modalidades.

Específico	Relevante
Debe permitir cuantificar la dimensión más importante del objetivo.	Es calculado o reportado a partir de las fuentes de información disponibles. La institución debe asegurar que la medición sea sostenible a lo largo del tiempo.
Medible	Realizable
Debe ser medido con los recursos disponibles y la experiencia técnica de la institución.	Permite verificar el cumplimiento de los objetivos y las acciones estratégicas en un periodo determinado.

Ahora veamos cómo se redactan los indicadores. Para ello, se deben tomar en cuenta tres elementos:

INDICADOR = Parámetro de medición + Sujeto + Característica

- Parámetro de medición: es la magnitud que se utiliza para la medición del indicador. Permite expresar el indicador en términos relativos o absolutos. No se debe confundir con la unidad de medida, que más bien es la “unidad física” que mejor representa la acción estratégica a nivel operativo. En el **Anexo 3** se presenta tipos de parámetros de medición que sugerimos utilizar como referencia.
- Sujeto: es la unidad de análisis sobre la que se realiza la medición. Puede estar relacionada con los estudiantes, actores educativos, su entorno o con entidades.
- Característica: es la cualidad que se desea medir del sujeto.

Ejemplo:

OE: Desarrollar una estrategia permanente de seguimiento y evaluación a la gestión institucional.		
AE: Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación a la implementación de los instrumentos de gestión institucional.		
Indicador AE: Número de reportes de seguimiento a la implementación de los IGG elaborados por instancia institucional.		
Parámetro de medición	Sujeto	Característica
Número	Instrumentos de gestión	Reportes de seguimiento y evaluación por instancia organizativa.

En el **Anexo 4**, se presenta la ficha técnica del indicador, que se sugiere de uso condicional al manejo técnico metodológico que tenga la institución. Al respecto dos recomendaciones:

1. La prioridad es asegurar la claridad en la operacionalización del indicador, es decir, en el parámetro de medición + sujeto+ característica.
2. Una segunda prioridad es identificar la fente de información de la cual se recogerán datos para el indicador.

Subpaso 3.2 Formulación de metas multianuales

Una meta es el valor proyectado del indicador para hacer el seguimiento al logro de los objetivos y de las acciones estratégicas que fueron definidas por la institución. Se denomina multianual porque, como su nombre lo indica, se refiere a la frecuencia con la que se realizará la medición del indicador a nivel de las AE (es decir cada año) y el valor proyectado por cada año de vigencia del PEI.

La formulación de las metas debe tener las siguientes características deseables:

Debe ser realista	Debe ser observable	Debe darse en un tiempo finito
Porque proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto (PAT)	Porque deben formar parte del funcionamiento institucional y deben poder medirse contra un punto inicial de la situación.	Porque deben poder cumplirse en un margen de tiempo determinado.

Elaboración: DIFOID

- Analizar el objetivo y acción estratégica para la cual se establecerá la meta.
- Analizar el parámetro de medición del indicador, ya que la meta se plantea a partir de dicho parámetro.
- Analizar la característica del indicador, es decir la cualidad o variable que se requiere medir.
- Analizar el desempeño histórico, línea de base o desempeño logrado en instituciones similares, respecto del objetivo y acción estratégica, como referencia para definir la meta.
- Establecer el valor numérico inicial del indicador.
- Establecer el valor proyectado para el indicador por año de vigencia del PEI.

Finalmente, para la presentación de indicadores y metas multianuales se sugiere utilizar la Herramienta 12.

Herramienta 12: Objetivos y acciones estratégicas

Ejemplo:

Tipo de procesos	Macroproceso	Proceso	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Indicadores	Metas multianuales		
						Valor actual (*)	(**)	(***)
Estratégicos	Gestión de la Calidad	Monitorear y evaluar	Desarrollar una estrategia permanente de seguimiento y evaluación a la gestión institucional.	Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación a la implementación de los instrumentos de gestión institucional.	Número de reportes de seguimiento a la implementación de los IIGG elaborados por instancia institucional.	0	1	3

(*) Año previo a la implementación del PEI (**) Primer año de implementación del PEI (***) Colocar columnas según años de vigencia para la implementación del PEI



IMPORTANTE: Si la institución ofrece modalidades de servicio distintas a la presencial, estas se deben evidenciar en la ruta estratégica; es decir, se deben formular OE, AE y por tanto indicadores y metas multianuales relacionados con la(s) referida(s) modalidad(es).

Paso 4: Articulación de objetivos estratégicos con planes del sector

Este paso comprende la reflexión sobre el aporte de la ruta estratégica construida (es decir, objetivos y acciones estratégicas de la institución) al desarrollo de políticas educativas regionales y nacionales. La institución verifica la vinculación entre sus objetivos institucionales y los objetivos o acciones estratégicas definidos en los planes y programas educativos en los tres niveles de gobierno.

Para ello, se sugiere realizar el siguiente procedimiento:

- a. Identificar los documentos que explicitan la política regional y nacional en materia de educación.
- b. Analizar sobre los objetivos estratégicos del PEI que se articulan con los referidos documentos de política regional y nacional.
- c. Elaborar la matriz de articulación. Se sugiere el uso de la herramienta 13.

Herramienta 13: Matriz de articulación de objetivos estratégicos con planes del Sector

Ejemplo:

Objetivo estratégico PEI	Política, plan, programa u objetivo al que se articula	Tipo de Entidad (gobierno nacional, gobierno regional o gobierno local)
Desarrollar de manera permanente acciones de seguimiento y evaluación de los instrumentos de gestión de la EESP.	Orientación Estratégica 7 Proyecto Educativo Nacional	Gobierno Nacional

Elaboración: DIFOID

Cuarta Etapa



ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

¿En qué consiste?

La finalidad y naturaleza ulterior de los IESP/EESP, de acuerdo con lo establecido en el artículo 1° de la Ley 30512 es:

“Brindar una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo y su articulación con los sectores productivos, que permita el desarrollo de la ciencia y la tecnología” (Ley 30512, 2016, p.1)

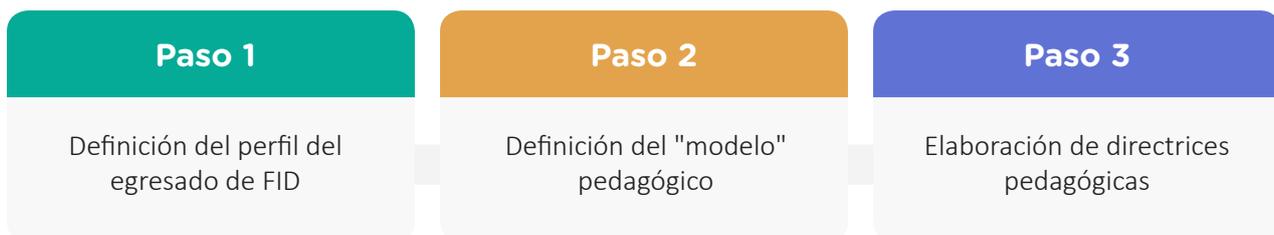
Por tanto, esta etapa es de particular importancia, pues su propósito es el de construir, elaborar o actualizar la propuesta de gestión pedagógica.

La propuesta de gestión pedagógica es el apartado del PEI, en el que se plasman las intenciones de la institución para la formación integral de los estudiantes en la FID, y de corresponder, en los programas de formación continua, segunda especialidad y profesionalización docente, en concordancia con la modalidad en los que son ofrecidos y en el marco de las normas que regulan la formación académica y de la autonomía responsable que el contexto y las capacidades instaladas le permite.

¿Cómo se construye?

La propuesta de gestión pedagógica se construye a partir del desarrollo de tres pasos, organizados en el siguiente gráfico y descritos posteriormente:

Gráfico 6. Pasos para la formulación de la propuesta de gestión pedagógica



Elaboración: DIFOID



IMPORTANTE: Como paso preliminar de esta etapa, se recomienda revisar y analizar los siguientes insumos: (i) marco teórico bibliográfico sobre FID (ii) marco normativo del sector que sustenta la FID, (iii) DCBN de los programas de estudio o carreras profesionales ofertados por la institución, (iv) orientaciones estratégicas para la implementación curricular de los Diseños Curriculares Básicos Nacionales 2019 y 2020; (v) orientación estratégica construida en el PEI (visión, misión, principios y valores institucionales); (vi) ruta estratégica construida en el PEI (objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores y metas multianuales); y, (vii) resultados del diagnóstico construido en el PEI.

Paso 1: Definición del perfil del egresado

Este paso comprende la reflexión y definición del perfil de egresado de la FID, para ello se sugieren los siguientes procedimientos:

- a. Reflexionar sobre el perfil de egreso como la visión común e integral de las competencias profesionales docentes que deben desarrollar los estudiantes progresivamente durante el proceso formativo que ofrece la institución para ejercer la docencia idóneamente.
- b. Triangular el análisis de información sobre la visión institucional, los resultados de diagnóstico

interno y externo, así como el perfil de egreso del estudiante de FID propuesto por los Lineamientos Académicos Generales.

- c. A partir del análisis, desarrollar el perfil de egreso, que incluya dominios, competencias, capacidades y estándares (DCBN 2019 y 2020) y, competencia global, unidad de competencia y criterios de desempeños (DCBN 2010, 2011 y 2012)

Paso 2: Definición del perfil del modelo pedagógico

Este paso se constituye en el corazón de la propuesta de gestión pedagógica. Si bien es cierto, el término “modelo” se asocia a inflexible, este no es el caso; asumimos la definición de “modelo” como una aproximación de fundamento teórico conceptual, útil en la descripción y comprensión de distintos aspectos interrelacionados respecto del proceso pedagógico, en cualquier modalidad formativa, que desarrolla la institución hacia el logro del perfil de egreso del estudiante de FID.

El “modelo” pedagógico debe responder cuando menos a las siguientes preguntas, las mismas que se recomienda sean respondidas considerando todas las modalidades de servicio educativo que implemente la institución, de corresponder:

Preguntas
a. ¿Cuál es el ideal del profesional que se pretende formar?
b. ¿Cuáles son los fundamentos epistemológicos, fundamentos y enfoques pedagógicos que sustentan el proceso pedagógico formativo?
c. ¿A través de qué experiencias educativas y con qué estrategias metodológicas se desarrollará el proceso formativo?
d. ¿Cómo serán evaluados los aprendizajes producto del proceso formativo?
e. ¿Qué tipo de relación es indispensable entre estudiante y docente formador para asegurar el proceso formativo? ¿Cómo esperamos que se logre?
f. ¿Qué características debe tener la plataforma o entorno virtual para el aprendizaje en línea para las modalidades distintas a la presencial?

Ahora veamos cuál es el procedimiento sugerido para responder a las preguntas que configuran el “modelo” pedagógico:

- a. Determinar el ideal de la persona que se pretende formar, se realiza conforme lo propuesto en el paso 1.

- b.** Identificar los fundamentos epistemológicos, fundamentos y enfoques pedagógicos que sustentan el servicio educativo que realiza la institución. Para ello, se sugieren las siguientes preguntas orientadoras:

Fundamentos epistemológicos	Fundamentos pedagógicos	Enfoques pedagógicos
¿Cuáles son las teorías multidisciplinares que justifican o validan la educación superior pedagógica?	¿Por qué y para qué es necesaria la formación inicial docente? ¿Cómo, cuándo y dónde debe realizarse la FID?	¿Qué principios rectores determinan los propósitos de la FID? ¿Qué principios rectores orientan el proceso y actividades de enseñanza?

Por ejemplo:

Fundamentos epistemológicos	Fundamentos pedagógicos	Enfoques pedagógicos
<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del pensamiento complejo • Teoría de inteligencias múltiples de Gardner 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje situado • Aprendizaje colaborativo • Aprendizaje invertido 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque sociocrítico • Enfoque humanista • Enfoque por competencias

- c.** Identificar las experiencias educativas y estrategias metodológicas que se desarrollarán en el proceso formativo, teniendo en cuenta, además, las modalidades de estudio que ofrece la institución, de ser el caso (estrategias metodológicas para el proceso de enseñanza aprendizaje, así como experiencias educativas: práctica preprofesional, proyectos integradores, desarrollo de la investigación). La formulación es únicamente nominal, por ejemplo:

- Desarrollo de proyectos integradores articulados a la práctica preprofesional.
- Aprendizaje situado durante la práctica preprofesional
- Trabajo cooperativo y colaborativo como mecanismo de interaprendizaje
- Mediación cognitiva como soporte del acompañamiento pedagógico, etc.

- d.** En concordancia con la RVM N° 183-2020-MINEDU que establece "Disposiciones para la evaluación formativa de los aprendizajes de estudiantes de Formación Inicial Docente de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica", identificar cómo serán evaluados los aprendizajes de los estudiantes producto del proceso formativo, teniendo en cuenta, además, las modalidades de estudio que ofrece la institución, de ser el caso. Para ello, se sugieren las siguientes preguntas orientadoras: (i) ¿qué se evaluará?, ¿cómo se evaluará?, ¿cómo se calificará?

¿Qué se evaluará?	¿Cómo se evaluará?	¿Cómo se calificará?

- e. Identificar el tipo de relación entre estudiante y docente formador que es indispensable para asegurar el proceso formativo, haciendo referencia a la convivencia en los espacios de aprendizaje y a las acciones orientadas al desarrollo personal de los estudiantes, teniendo en cuenta, además, las modalidades de estudio que ofrece la institución, de ser el caso; por ejemplo:
 - Tutoría académica diferenciada para estudiantes de pueblos originarios.
 - Protocolos para la convivencia en aula.
 - Desarrollo de espacios y mecanismos para la participación protagónica de los estudiantes, etc.
 - Acompañamiento socioemocional para estudiantes de las diferentes modalidades de estudio.
- f. Este aspecto es condicional, aplica para aquellas instituciones que ofrecen modalidades de servicio educativo distintas a la presencial. Se debe identificar qué características debe tener la plataforma o entorno virtual para el aprendizaje en línea para las modalidades distintas a la presencial.

Redactar cada uno de los aspectos señalados, a partir de un ejercicio de síntesis, ya que no se trata de esbozar un ensayo teórico respecto del “modelo” pedagógico, sino de describir de manera didáctica y con un orden claro de ideas los conceptos señalados.

Paso 3: Elaboración de directrices pedagógicas

Durante este paso se formulan las directrices que permitirán la materialización o concreción de los aspectos señalados en el “modelo” pedagógico. Recordemos que las directrices son instrucciones o guías que se establecen para materializar el “modelo”, es decir las normas que determinan su ejecución o las condiciones para su realización.

Las directrices para elaborar corresponden a los siguientes macroprocesos y procesos⁶:

- Macroproceso “Gestión de FID” y sus procesos: (i) formación académica, (ii) práctica preprofesional y (iii) participación estudiantil.
- Macroproceso “Gestión del Desarrollo Profesional” y su proceso: fortalecimiento de competencias de docentes formadores.
- Macroproceso “Gestión de la Formación Continua” y su proceso: gestión de Programas de Formación Continua para docentes en ejercicio.

Es importante recordar que estas directrices se formulan, además, tomando en consideración las orientaciones estratégicas para la implementación curricular de los Diseños Curriculares Básicos Nacionales y considerando las modalidades de estudios que se ofrecerán en la institución, de ser el caso.

Para ello, se sugiere utilizar la Herramienta 14, y se presentan algunos ejemplos:

⁶ Las directrices para los procesos relacionados con la investigación serán elaboradas durante la sexta etapa: Elaboración de propuesta para el Desarrollo de la Investigación y la Innovación.

Herramienta 14: Directrices pedagógicas

Ejemplo:

Macroprocesos misionales	Proceso	Ejemplos de directrices
Gestión de la FID	Formación académica	Desarrollar la planificación y diversificación curricular de largo, mediano y corto plazo, tomando en consideración las necesidades y potencialidades de los estudiantes y las necesidades del territorio. Los materiales didácticos y recursos para el aprendizaje en modalidad semipresencial deben caracterizarse por su presentación en múltiples formatos y su fomento del uso de diversas herramientas digitales.
	Práctica Preprofesional	Brindar acompañamiento y retroalimentación del docente formador durante la práctica preprofesional.
	Participación Institucional	Establecer los temas y prioridades pedagógicas de atención institucional.
	Desarrollo Personal	Establecer protocolos diversificados para la prevención de la violencia en cualquiera de sus formas.
	Investigación e Innovación en FID ⁷	Establecer las líneas de investigación e innovación de la institución.
Gestión del Desarrollo Profesional	Fortalecimiento de competencias de docentes formadores.	Asegurar espacios de reflexión e interaprendizaje sobre la práctica docente.
	Investigación e innovación en el desarrollo profesional ⁸ .	
Gestión de la Formación Continua	Gestión de Programas de Formación Continua para docentes en ejercicio	Diseñar e implementar programas de formación continua, a partir del análisis de necesidades de formación continua identificadas por la EESP.
	Investigación e innovación en la Formación Continua ⁹ .	

⁷ Estas directrices serán trabajadas durante el desarrollo de la SEXTA ETAPA: Elaboración de propuesta para el Desarrollo de la Investigación y la Innovación.

⁸ Ídem.

⁹ Ídem.

Quinta Etapa



ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

¿En qué consiste?

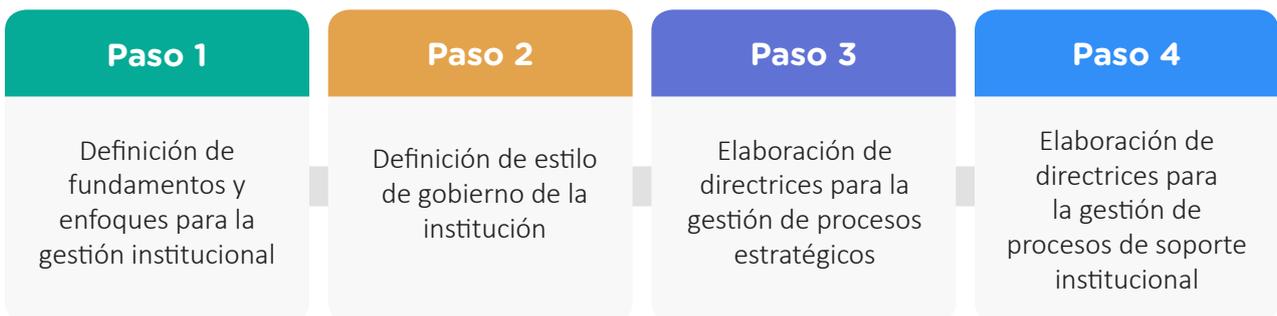
El artículo 58 de la Ley 30512, establece que la “gestión de las EESP se desarrolla de manera simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en el marco de las políticas y lineamientos del sector Educación en materia de Educación Superior, considerando las competencias establecidas por la legislación vigente”.

En concordancia, la propuesta de gestión institucional es el apartado del PEI en el que se plasma el estilo de gobierno y las directrices que guían la organización y funcionamiento de la institución, en el marco de una gestión por procesos establecida en el Modelo de Servicio Educativo, de la autonomía que le asigna la Ley y de lo que sus capacidades instaladas le permiten, asegurando con ello las condiciones para el desarrollo de la FID. La propuesta de gestión institucional considera las particularidades de la institución y constituye el marco de referencia para el diseño de la estructura orgánica que será desarrollada en el Reglamento Institucional (RI), así como para el diseño de los procesos que serán desarrollados en el Manual de Procesos Institucionales (MPI).

¿Cómo se construye?

La propuesta de gestión institucional se construye a partir del desarrollo de cuatro (4) pasos, organizados en el siguiente gráfico y descritos posteriormente:

Gráfico 7. Pasos para la formulación de la propuesta de gestión institucional



Elaboración: DIFOID



IMPORTANTE: Como paso preliminar, se recomienda revisar y analizar los siguientes insumos: (i) marco teórico bibliográfico sobre gestión educativa, políticas de modernización de la gestión pública y políticas de planeamiento de CEPLAN (ii) marco normativo del sector que sustenta la FID, (iii) orientación estratégica construida en el PEI (visión, misión, principios y valores institucionales), (iv) ruta estratégica construida en el PEI (objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores y metas multianuales); y, (v) resultados del diagnóstico construido en el PEI.

Paso 1: Definición de fundamentos y enfoques para la gestión institucional

- a. Identificar las políticas nacionales y/o enfoques de gestión que sustenten la gestión institucional de la entidad, para las instituciones públicas se sugiere darle énfasis a la política de modernización del Estado. Para ello, se sugieren las siguientes preguntas orientadoras:

Políticas nacionales	Enfoques de gestión
¿Cuáles son las políticas nacionales que justifican o validan la gestión pública que desarrollan las EESP?	¿Qué principios rectores determinan la gestión institucional de la FID?

Ejemplo:

Políticas nacionales	Enfoques de gestión
Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de gestión por procesos • Enfoque orientado a resultados

- b. Redactar una breve reseña de la identificación de políticas y enfoques desarrollando un ejercicio de síntesis, ya que no se trata de esbozar un ensayo teórico respecto de las políticas y enfoques, sino de describir de manera didáctica y con un orden claro de ideas los aspectos señalados.

Paso 2: Definición de estilo de gobierno de la institución

Este paso comprende la reflexión y definición respecto de la manera o forma cómo la institución está orientada y dirigida. El estilo de gobierno tiene que ver con la forma en que se toman decisiones, cómo se distribuye la autoridad, la obtención de consensos, la resolución de conflictos, y la obtención de legitimidad, a partir de la misión, valores y principios institucionales establecidos en etapas anteriores. Para ello, se sugiere realizar el siguiente procedimiento:

- a. Reflexionar en torno a las siguientes preguntas orientadoras: (i) ¿de qué manera la institución está orientada y dirigida?; y, (ii) ¿cuál es el estilo de liderazgo o dirección que realiza el equipo directivo o equipo jerárquico?
- b. Redactar respuesta a las preguntas, es decir una breve reseña del estilo de gobierno, desarrollando un ejercicio de síntesis, ya que no se trata de esbozar un ensayo teórico sobre este aspecto, sino de una descripción didáctica y con un orden claro de ideas.

Paso 3: Elaboración de directrices para el desarrollo de procesos del subcomponente estratégico

Durante este paso se formulan las directrices que corresponden a la gestión de la dirección, entendida como la “conducción de la institución hacia el logro de una formación integral de calidad, desde una visión compartida entre los miembros de la EESP”¹⁰; y, a la gestión de la calidad, orientada a “asegurar una dinámica organizacional coherente, ajustada a sus propósitos y a los más altos estándares de calidad, así como a la eficacia de sus resultados”¹¹

Para ello, se sugiere utilizar la Herramienta 15 y se presentan algunos ejemplos:

Herramienta 15: Directrices de gestión estratégica institucional

Ejemplo:

Dimensiones del subcomponente estratégico	Proceso	Ejemplos de directrices
Gestión de la Dirección	Gestionar necesidades formativas	La institución identifica y responde a las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes y de los docentes en ejercicio.
	Gestionar condiciones favorables	La EESP desarrolla como buena práctica la identificación de oportunidades, riesgos y conflictos al interno y externo de la institución, como elementos que permiten optimizar la gestión institucional.
	Gestionar el cambio	La institución aprovecha las potencialidades del recurso humano con que cuenta, como estrategia para gestionar el cambio.
Gestión de la Calidad	Planificar	La institución realiza planificación estratégica que responda a las necesidades, particularidades y características del territorio.
	Monitorear y evaluar	La EESP cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos institucionales que funciona de manera permanente.
	Retroalimentar	La institución utiliza la retroalimentación como un sistema de información de salida que vuelve a introducirse en el inicio en un sentido positivo y como insumo para la toma de decisiones.

Paso 4: Elaboración de directrices para el desarrollo de procesos del subcomponente de soporte

Durante este paso se formulan las directrices que corresponden a la gestión de los procesos de soporte de la institución, que se encuentran vinculadas a las condiciones básicas de calidad de infraestructura, disponibilidad de personal docente idóneo, y previsión económica y financiera¹².

Para ello, se sugiere utilizar la Herramienta 16 y se desarrollan algunos ejemplos:

¹⁰ Ministerio de Educación (2018) 2Modelo de Servicio Educativo para las Escuelas de Educación Superior Pedagógica” p. 16.

¹¹ Idem p. 17

¹² Ibidem p. 26

Herramienta 16: Directrices de soporte institucional

Ejemplo:

Macroproceso	Proceso	Ejemplos de directrices
Soporte institucional	Gestión de recursos económicos y financieros	La institución administra recursos presupuestales con transparencia, para asegurar un servicio de calidad.
	Gestión logística y abastecimiento	La institución cuenta con lineamientos para el resguardo y cuidado de equipamiento y recursos de la EESP.
	Gestión de personas	La institución desarrolla una estrategia de evaluación de desempeño del recurso humano del área administrativa y de soporte.
	Gestión de recursos tecnológicos	La institución implementa bases de datos y sistemas de información a nivel institucional, que aportan a la gestión de la información.
	Atención al usuario y asesoría legal	La institución optimiza de forma permanente la tramitación de expedientes de los usuarios, especialmente de los estudiantes.

Sexta Etapa



ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

¿En qué consiste?

Los IESP/EESP como centros especializados en la FID, forman en base a la investigación; por tanto, de acuerdo con el Reglamento de la Ley 30512, deben “desarrollar investigación aplicada e innovación como funciones esenciales de su gestión pedagógica e institucional que posibilite la generación del conocimiento para la mejora del proceso formativo y productivo, según corresponda”.

En concordancia, la política de investigación e innovación es el apartado del PEI en el que se plasman las intenciones y estrategias de la institución para articular la investigación e innovación a la FID, formación continua, segunda especialidad y profesionalización docente (de ser el caso); y, las modalidades de servicio educativo que brinde la institución (de ser el caso); en relación con su naturaleza y en función a la autonomía responsable que el contexto y las capacidades instaladas le permite.

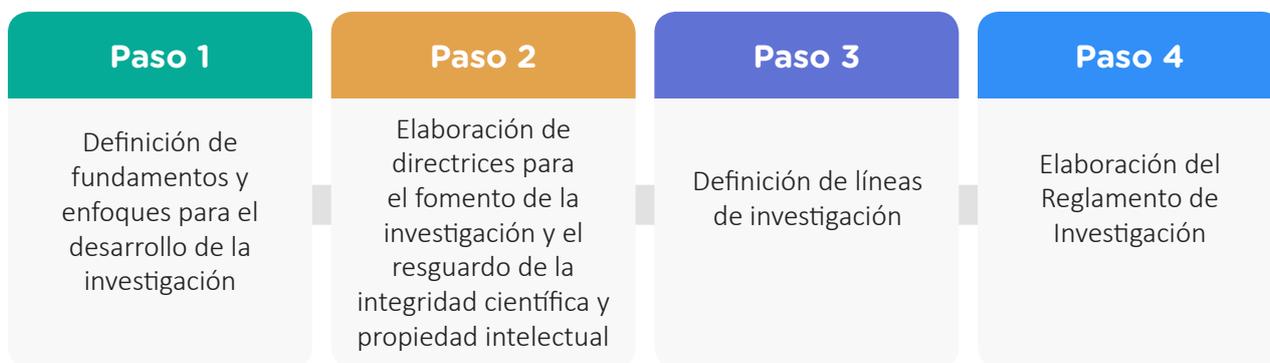
La política de investigación e innovación institucional debe asegurar los tres niveles de concreción del desarrollo de la investigación:

- i. A nivel de la FID, cuyo objetivo es aportar a la formación para aprender a través de la indagación y producción del conocimiento en contextos reales del ejercicio profesional;
- ii. A nivel de desarrollo profesional de los docentes formadores, cuyo objetivo es articular todos los procesos de indagación y transformación de la práctica docente formativa que realizan; y,
- iii. A nivel de la formación continua, segunda especialidad y profesionalización docente, cuyo objetivo es articular todos los procesos de indagación y transformación de las prácticas de los docentes en ejercicio, a los que atiende la formación continua.

¿Cómo se construye?

La política para el desarrollo de la investigación e innovación se construye a partir de la ejecución de cuatro pasos, organizados en el siguiente gráfico y descritos posteriormente:

Gráfico 8. Pasos para la formulación de la política de investigación e innovación



Elaboración: DIFOID



IMPORTANTE: Como paso preliminar, se recomienda revisar y analizar los siguientes insumos: (i) marco teórico bibliográfico sobre investigación e innovación educativa en la educación superior (ii) marco normativo del sector que sustenta la FID, (iii) orientación estratégica construida en el PEI (misión y principios institucionales), (iv) ruta estratégica construida en el PEI (objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores y metas multianuales); (v) resultados del diagnóstico construido en el PEI; (vi) Guía práctica para la identificación, categorización, priorización y evaluación de líneas de investigación – 2019 del CONCYTEC; y (vii) Código Nacional de Integridad Científica – 2019 del CONCYTEC.

Paso 1: Definición de fundamentos y enfoques para el desarrollo de la investigación

- a. Identificar, (i) los fundamentos epistemológicos de la investigación, los cuales se refieren a los presupuestos filosóficos, fundamentos teóricos, procedimientos metodológicos, estrategias, técnicas, y los instrumentos, que se utilizan para realizar investigación desde las ciencias de la

educación; y (ii) el enfoque de la investigación, referido a la forma en la que el investigador se aproxima al objeto de estudio, es la perspectiva desde la cual el investigador aborda el tema, que variará dependiendo del tipo de resultados que espera encontrar.

b. Para ello, se sugieren las siguientes preguntas orientadoras:

Fundamentos epistemológicos de la investigación	Enfoque de investigación
<p>¿Cuáles son las teorías multidisciplinarias que justifican o validan el desarrollo de la investigación e innovación en la FID y la formación continua?</p> <p>¿Por qué y para qué es necesaria la investigación e innovación en la FID y la formación continua?</p> <p>¿Cómo, cuándo y quién debe realizar la investigación e innovación en la FID y la formación continua?</p>	<p>¿Qué principios rectores orientan el desarrollo de la investigación e innovación en la FID?</p> <p>¿Cuál es el enfoque de investigación que debe desarrollarse en la institución?</p>

Ejemplo:

Fundamentos epistemológicos de la investigación	Enfoque de investigación
<ul style="list-style-type: none"> • La investigación científica • Paradigma crítico dialéctico de la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque cuantitativo • Enfoque cualitativo

c. Redactar fundamentos y enfoques en una breve reseña, desarrollando un ejercicio de síntesis, ya que no se trata de esbozar un ensayo teórico, sino de describir de manera didáctica y con un orden claro de ideas los aspectos señalados.

Paso 2: Elaboración de directrices para el fomento de la investigación y de la integridad científica y el resguardo de la propiedad intelectual

Durante este paso se formulan las directrices que permitirán la materialización o concreción de los aspectos señalados en los fundamentos, enfoque y líneas de investigación e innovación

Recordemos:

a. Las directrices para el fomento de la investigación e innovación deben formularse para los tres niveles de concreción del desarrollo de la investigación, según corresponda:

- A nivel de la formación inicial docente
- A nivel de desarrollo profesional de los docentes formadores
- A nivel de la formación continua, segunda especialidad y profesionalización docente.

Para ello, se sugiere utilizar la Herramienta 17 y se formulan algunos ejemplos:

Herramienta 17: Directrices para el fomento de la investigación

Ejemplo:

Macroproceso	Proceso	Ejemplos de directrices
Formación Inicial Docente	Investigación e innovación en FID	El proceso de enseñanza aprendizaje utiliza situaciones de aprendizaje que consideren problemas o desafíos como punto de partida para que los estudiantes aprendan mediante la reflexión, investigación y la propuesta de soluciones innovadoras.
Desarrollo profesional de los docentes formadores.	Investigación e innovación en el desarrollo profesional	La institución impulsará una política de incentivos dirigida a aquellos docentes formadores que desarrollen investigación educativa.
Formación continua, segunda especialidad y profesionalización docente.	Investigación e innovación en la formación continua	La totalidad de programas de formación continua que implemente la EESP deberán desarrollar líneas de investigación relacionadas con la mejora de la práctica pedagógica de los docentes en ejercicio.

Por otro lado, en este paso también es necesario formular las directrices que permitirán asegurar el resguardo de la integridad científica y propiedad intelectual en el marco del desarrollo de la investigación. Para formular estas directrices se sugiere tomar en consideración el “Código Nacional de la Integridad Científica” de CONCYTEC, en el que se establecen normas de conducta, infracciones y sanciones para toda persona natural o jurídica que realice investigación científica, desarrollo tecnológico y/o innovación tecnológica en el territorio nacional. Ver ejemplo:

Aspecto	Ejemplos de directrices
Resguardo de la integridad científica	La producción, recopilación de datos y resultados de la investigación científica deben ser objetivos y no influenciados por intereses personales, económicos, financieros, políticos o de afiliación (CONCYTEC, 2018).
Propiedad intelectual	La institución desarrolla lineamientos para el respeto a la propiedad intelectual a nivel de la FID, a nivel de la investigación y a nivel de la formación continua.

Paso 3: Definición de líneas de investigación

Este paso comprende el análisis y definición de las líneas de investigación que serán desarrolladas en la institución. *“Una línea de investigación es un eje temático (disciplinario o interdisciplinario) lo suficientemente amplio y con orientación disciplinaria y conceptual, que se utiliza para organizar, planificar y construir, con una cierta programación, sistematización y prospectiva, el conocimiento científico en un campo específico de la ciencia y la tecnología. La línea de investigación se enmarca en un área de investigación”* (CONCYTEC, 2019).

Para ello, se sugiere desarrollar el procedimiento propuesto por CONCYTEC (2019), el mismo que ha sido adaptado para la presente Guía y para la Educación Superior Pedagógica:

- a. Identificar el área de investigación en la que se enmarca o puede enmarcarse la línea de investigación¹³.
- b. Identificar los lineamientos, planes nacionales y políticas vinculadas con la Educación Superior Pedagógica¹⁴.
- c. Determinar las líneas de investigación dentro del área de investigación y vincularlas con los programas de estudio de la institución, considerando las modalidades del servicio educativo que se brindan.
- d. Determinar las líneas de investigación en articulación con los perfiles de egreso de los diferentes programas de estudio.
- e. Denominar cada línea de investigación en base al tema o problema de interés del grupo de investigadores y los documentos nacionales de política que establecen líneas de investigación.

Herramienta 18: Definición de líneas de investigación

Ejemplo:

Área de investigación	Lineamientos y políticas	Programas de estudio	Perfil de egreso del FID	Línea de investigación
Práctica Docente	DCBN	FID	“...desarrollo de habilidades investigativas orientadas al recojo, análisis e interpretación de evidencias y la crítica reflexiva de la propia práctica como parte de un proceso de autoevaluación y mejora continua.”	La Práctica Docente Bilingüe en la región

¹³ Para este paso se tiene en cuenta los Programas Nacionales Transversales, las Prioridades de Investigación del Instituto Nacional de Salud (R.J. N° 355-2017-J-OPE/INS), la Agenda de Investigación Ambiental, entre otros documentos nacionales.

¹⁴ Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y Atención de Violencia contra Niñas, Niños y Adolescentes, (ii) Política de EIB, Política de Educación Superior, entre otras.

Paso 4: Elaboración del Reglamento de Investigación

El Reglamento de Investigación e Innovación es una herramienta institucional que busca regular la implementación de los procedimientos de investigación e innovación, así como los mecanismos de resguardo de la integridad científica y propiedad intelectual. Se elabora con base en las directrices para el fomento de la investigación y de la integridad científica y el resguardo de la propiedad intelectual, formuladas en el paso 2 y en líneas de investigación trabajadas en el paso 3. Su creación, difusión y aplicación son importantes para asegurar que la institución y los miembros que la componen realicen investigación e innovación cumpliendo con normativas internas que aseguren la transparencia, veracidad y ética de los productos resultantes de los procesos de investigación e innovación.

El Reglamento debe elaborarse conforme a la normativa nacional y sectorial vigente y debe contener como mínimo los siguientes acápites; sin embargo, la institución puede añadir aquellos que considere pertinentes de acuerdo con su contexto, necesidades y recursos: i) Disposiciones generales, ii) Investigadores de la institución iii) Grupos de investigación, iv) Código de ética de la investigación e innovación y v) Propiedad Intelectual.

A continuación, se profundizará en cada uno de los acápites señalados:

- i) Disposiciones Generales: En este acápite es necesario señalar las normativas que orientan la creación del reglamento. Se recomienda, por ejemplo, incluir las normativas vigentes aprobadas por MINEDU y CONCYTEC relacionadas con la Investigación e Innovación en la Educación Superior. Por otro lado, en este acápite es necesario incluir las líneas de investigación trabajadas en el Paso 3 de la presente etapa, así como, las directrices establecidas en el Paso 2. La institución podrá también añadir las definiciones de los términos clave que se abordarán a lo largo del reglamento.
- ii) Investigadores de la Institución: En este segundo acápite se deberán de señalar los tipos de investigadores que existen dentro de la institución. Por ejemplo, la EESP/IESP podría contar con investigadores titulares, investigadores en entrenamiento, investigadores visitantes y/o investigadores asociados. Por cada tipo de investigador que la institución considere en el reglamento se sugiere señalar:
 - i. Los requisitos para postular a dicho rango de investigación.
 - ii. El tipo de funciones del rol, relacionadas con la investigación o innovación, que se espera desempeñen en la institución.
 - iii. El modo de evaluación del desempeño del investigador, es decir, qué criterios se utilizarán para definir si el o la investigador/a continuará formando parte del rol o deberá ser descalificado/a.
 - iv. Las posibles razones de promoción, ratificación o separación del rol que la institución considere.
- iii) Grupos de Investigación: En este tercer acápite, se deberá de incluir, como mínimo, información relacionada con la conformación, registro y evaluación de los grupos de investigación que la institución posee. La institución tiene también la posibilidad de añadir información que permita el mejor desempeño de los grupos de investigación institucionales.

Para la conformación y registro de un grupo de investigación será necesario señalar cuáles son los requisitos mínimos que un grupo de investigación deberá cumplir para ser aceptado oficialmente dentro de la institución. Asimismo, es importante señalar qué entidad de la institución será la encargada de recibir las solicitudes de conformación y aprobarlas o rechazarlas de acuerdo con cada caso.

Por otro lado, en cuanto a la evaluación de los grupos de investigación, la institución deberá señalar la metodología de evaluación del desempeño de los grupos con el fin de asegurar que la producción científica que cada grupo se coloque como objetivo sea finalmente alcanzada. En ese sentido, se recomienda que la institución determine aspectos a evaluar en cada grupo que permitan determinar si el grupo continuará funcionando o si, tal vez, se requiere resolverlo.

- iv) Código de ética de la investigación e innovación: En este cuarto acápite la institución deberá señalar el código de ética relacionado con la investigación e innovación que rige dentro de la institución. Para ello, se recomienda definir brevemente a qué se refiere la institución con “Ética en la investigación e innovación” y cuáles son las expectativas institucionales relacionadas al tema. Asimismo, el IESP/EESP deberá indicar las faltas, sanciones, estímulos y reconocimientos resultantes del cumplimiento destacado o no cumplimiento del Código de ética de la investigación e innovación institucional.
- v) Propiedad Intelectual: Finalmente, en este acápite, la institución deberá señalar los mecanismos que se implementan para salvaguardar la propiedad intelectual resultante de los proyectos de investigación o innovación y de las investigaciones e innovaciones finalizadas y/o publicadas. En línea con ello, se recomienda que la institución señale explícitamente que se respetará y reconocerá al autor/es o inventor/es de los productos resultantes de los procesos de investigación e innovación en los tres niveles de servicio que brinda la institución. Cabe resaltar, que dicha autoría puede provenir de los docentes formadores, personal administrativo y/o estudiantes.



RECUERDA: El Reglamento de Investigación e Innovación debe ser aprobado por la Dirección de la institución a través de un acto resolutivo. Asimismo, es recomendable que el reglamento sea difundido a toda la comunidad educativa, con el fin de asegurar que las estrategias de Investigación e Innovación sean realizadas en cumplimiento con lo establecido en dicho reglamento.

Séptima Etapa



DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DEL PEI Y MEJORA CONTINUA

¿En qué consiste?

Esta última etapa es particularmente importante, ya que resulta imprescindible poner en marcha mecanismos de control y mejora continua que permitan medir el logro de la ruta estratégica definida

en el PEI (objetivos estratégicos y acciones estratégicas), a través de la medición de los indicadores de gestión y las metas multianuales previstas, lo que permitirá a su vez valorar el desempeño institucional orientado a la mejora continua y a la calidad del servicio educativo.

En esta etapa, también es importante establecer cómo la institución va a contribuir al logro de los objetivos estratégicos del sector educación y del territorio, que fueron identificados en la “matriz de articulación de objetivos estratégicos con planes del sector”, formulada en el paso 4 de la tercera etapa de construcción del PEI; ello, con la finalidad de impulsar la gestión para el cambio institucional.

¿Cómo se construye?

La estrategia de evaluación del PEI y mejora continua se construye a partir del desarrollo de dos pasos, organizados en el siguiente gráfico y descritos posteriormente:

Gráfico 9. Pasos para la definición de las acciones de seguimiento y evaluación del PEI y mejora continua



Elaboración: DIFOID

Paso 1: Definición de la estrategia de evaluación del PEI

De acuerdo con lo señalado por CEPLAN:

La evaluación es un análisis objetivo, integral y sistémico de una política nacional o plan (en curso o concluido) sobre su concepción, su puesta en marcha y sus resultados. La evaluación busca determinar la pertinencia, la verificación del cumplimiento de los logros esperados y, la identificación e incorporación de las lecciones aprendidas (CEPLAN, 2021, p.36).

Asimismo, CEPLAN plantea las evaluaciones de diseño, de implementación, y de resultados, para evaluar las políticas y planes nacionales. En el caso del PEI de los IESP/EESP, se considera importante llevar a cabo la **evaluación de su implementación**. Dicha evaluación “analiza el cumplimiento de las acciones estratégicas y servicios [...] El énfasis de esta evaluación se encuentra en los medios para alcanzar los objetivos” (CEPLAN, 2021, p. 39).

En ese sentido, la evaluación de implementación del PEI de los IESP/EESP, recoge (i) la valoración respecto del cumplimiento de la ruta estratégica, específicamente las acciones estratégicas, los indicadores y metas, (ii) la entrega de productos y servicios resultantes de la implementación de procesos y procedimientos establecidos en el MPI; y (iii) seguimiento a las actividades y metas físicas previstas en el PAT.

Para concretar dicha evaluación, la institución requiere planificar y organizar el recojo de información, para lo cual debe tener en cuenta los siguientes elementos:

1. La información que se necesita recoger
2. Los instrumentos que se utilizarán para ello
3. Las fuentes o medios donde se encuentra la información
4. La frecuencia con la que se recogerá la información.
5. Los responsables del recojo y análisis de información

En esa línea, se propone la construcción de una matriz que consolide dichos elementos y que permita gestionar e implementar la evaluación. Para lo cual, se presenta la Herramienta 19 y se deberá tener en cuenta lo siguiente:

Elementos de la matriz de evaluación	Descripción
Objetivos Estratégicos	Se colocan los OE del PEI planteados en la ruta estratégica.
Acciones Estratégicas	Se colocan los AE del PEI planteados en la ruta estratégica.
Indicadores	Se consideran los indicadores planteados para las AE.
Metas	Se colocan las metas establecidas en la programación multianual.
Fuente de verificación	Se especifican los medios a través de los cuales constatamos, verificamos, comprobamos las características del indicador y por lo tanto la ejecución de las AE. Por ejemplo, informes de talleres de capacitación, reporte de trabajo, acta de reunión, estudios regionales, balance de gastos, reporte de encuestas, informe de monitoreo, reportes de seguimiento del PAT y del MPI, informes de evaluación del PAT y del MPI, etc.
Método de recolección de información	Se considera los diferentes métodos que la institución puede utilizar para recoger información. Esto puede conllevar a la construcción de diferentes instrumentos. Por ejemplo, encuestas, entrevistas, cuestionarios, listas de cotejo, guías de observación, registros de clase, etc.
Responsable del recojo y análisis de información	Se identifica y especifica qué área o unidad institucional se encargará de recoger y analizar la información por cada indicador.
Frecuencia	Se coloca la frecuencia con la que se va a recoger la información por cada indicador. Al ser una evaluación de implementación, se recomienda una frecuencia anual, considerando que las metas son anuales, no obstante, la institución define frecuencia en función de sus recursos.
Uso de los resultados	Se debe señalar el uso que se le dará a la información procesada y analizada. Asimismo, se debe definir los espacios de discusión, análisis y toma de decisiones sobre los resultados, en los que participe la comunidad educativa, equipos directivos u otros.

Herramienta 19: Matriz de evaluación

Ejemplo:

OE	AE	Indicador	Meta			Fuente de verificación	Método de recolección de información	Responsable del recojo y análisis de información	Frecuencia	Uso de los resultados	
			Valor inicial	Meta multianual							
				Año 1	Año 2						Año 3
OE. 1. Desarrollar una estrategia permanente de seguimiento y evaluación a la gestión institucional.	AE. 1. 1 Desarrollar un sistema de seguimiento y evaluación a la implementación de los instrumentos de gestión institucional.	Número de reportes de seguimiento a la implementación de los IIGG elaborados por instancia institucional.	0	5	10	10	Reportes de seguimiento de los 5 IIGG.	Cotejo de reportes.	Unidad de Gestión de la Calidad	Semestral	Dirección General Unidad Académica
	AE. 1.2										
	AE. 1.3										

Una vez que la institución construya la matriz de evaluación debe proceder con el recojo y análisis de información según la frecuencia establecida para ello, y proceder con el reporte de resultados. Para ello, la institución puede hacer un primer análisis cuantitativo a partir de la comparación de lo ejecutado respecto a lo programado. En el **Anexo 5** se presenta un formato para este tipo de reporte.

Adicionalmente, la institución puede realizar un análisis de tipo cualitativo que explique lo logrado o no logrado. Para ello, puede realizar una descripción general por cada acción estratégica, para lo cual puede considerar las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las acciones estratégicas implementadas? ¿Cuál es el progreso de los productos?
- ¿Cuáles fueron los motivos más importantes por los cuales se cumplió con las acciones estratégicas?
- ¿Cuáles fueron las limitaciones para el cumplimiento de las acciones estratégicas del PEI?, ¿Qué situaciones o eventos ocurrieron durante el año de análisis del PEI para no lograr el cumplimiento de las acciones estratégicas?
- ¿Qué medidas se adoptaron para atenuar o manejar las limitaciones?
- ¿Se han identificado resultados no previstos?
- ¿Qué conclusiones y recomendaciones tiene para este periodo de evaluación del PEI?

Las respuestas a estas preguntas se consolidan en un formato de informe. En el **Anexo 6** se presenta una propuesta para este tipo de informe.

Entonces, para formular la estrategia de evaluación del PEI:

- a. Desarrollamos las pautas sugeridas
- b. Redactamos la estrategia de evaluación del PEI

Paso 2: Definición de la propuesta de mejora continua institucional

El proceso de mejora continua refiere la ejecución constante de acciones que mejoran los procesos en la institución, conducentes a elevar la calidad del servicio que se brinda, este proceso se sitúa en el concepto contemporáneo de aseguramiento de la calidad¹⁵. Es importante recordar que la autoevaluación institucional es la base de la mejora continua.

En ese entender, es necesario que la institución cuente con una propuesta de mejora continua. Para su diseño se sugiere responder a las siguientes preguntas:

Preguntas	Ejemplos de respuesta
¿Cómo se utilizarán o usarán los resultados de los reportes de seguimiento e informes de evaluación del PEI?	Utilizar como insumo la descripción realizada en la estrategia de seguimiento y evaluación, en lo concerniente al uso de resultados.

¹⁵ Se define como el nivel continuo de la calidad del servicio proporcionado por la institución, otorgando un mayor protagonismo e importancia a la mejora continua” (Rios Soria, 2009).

¿Cómo se identificarán las oportunidades de mejora a partir de dichos resultados?	Se trata de propiciar los espacios de intercambio y la forma cómo se hará la identificación. Se sugieren reuniones de la Unidad de Calidad o un Comité de Mejora Continua (si es el caso). Como metodología se sugiere análisis de causas que motivaron desviaciones en el avance de acciones y objetivos estratégicos.
¿Qué tipo de planes o acciones de mejora serán propuestos?	Determinar si serán acciones, serán planes, quién los elabora, cuándo se elaboran, cómo se aprueban, cómo se costearán, entre otros.
¿Cómo se realizará la verificación de los planes o acciones de mejora propuestos?	Describir cómo se realizará la verificación de la ejecución de los planes o acciones.
¿Quién es responsable de la mejora continua en la institución?	Tomar en cuenta los procesos institucionales, estructura organizacional y funciones de cada estamento para asignar la responsabilidad del proceso de mejora continua institucional.

Y realizar el siguiente procedimiento:

- a. Responder las preguntas sugeridas
- b. Utilizando como insumo las respuestas, redactar la propuesta de mejora continua institucional.

Referencias Bibliográficas

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

CEPLAN (2019b). Visión del Perú al 2050. Acuerdo Nacional: Unidos para Crecer. Recuperado el 29 de diciembre del 2020 en: <https://www.ceplan.gob.pe/visionperu2050/>

CONCYTEC (2018). Código Nacional de la Integridad Científica. Recuperado el 29 de diciembre del 2020 en: <https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/Codigo-integridad-cientifica.pdf>

CONCYTEC (2019). Guía práctica para la identificación, categorización, priorización y evaluación de líneas de investigación. Recuperado el 29 de diciembre del 2020 en: https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/guias-doc/guia_practica_identificacion_categorizacion_priorizacion_evaluacion_lineas_investigacion.pdf

Consejo Nacional de Educación (2020). El Proyecto Educativo Nacional al 2036: el reto de la ciudadanía plena.

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

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

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

Ríos Soria, A. (2009, Setiembre). Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública". ActualidadGubernamental, pp.1-6. Recuperado el 29 de diciembre del 2020 en: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/\\$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHXXZBFAPNPUQUENCZZC.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHXXZBFAPNPUQUENCZZC.pdf)

SERNANP (2015). Documento de Trabajo: Mapa de actores y radar de gestión participativa. Recuperado el 29 de diciembre del 2020 en: <https://www.sernanp.gob.pe/documents/10181/405226/documentodetrabajo.pdf/61e8aab8-cf1b-48c4-8726-b71305062670>

Anexos

Anexo 1: Herramientas metodológicas para el análisis de funcionamiento interno de la Institución.

Anexo 2: Visión Nacional y Visión del Sector Educación

Anexo 3: Tipos de parámetros de medición

Anexo 4: Ficha técnica del indicador

Anexo 5: Formato de informe de evaluación del PEI 1

Anexo 6: Formato de informe de evaluación del PEI 2

Anexo 1: Herramientas metodológicas para el análisis de funcionamiento interno de la Institución.

Metodología “Árbol de problemas y árbol de objetivos”

Objetivo

Evaluar y analizar la relación causa- efecto de un problema, así como también, determinar resultados esperados en relación con el problema y establecer acciones, actividades o recursos necesarios para alcanzar el o los objetivos trazados.

Procedimiento

Puede utilizar las siguientes preguntas orientadoras para la construcción de un árbol de problemas:

- ¿Cuál es el problema? Da lugar a identificar el problema central
- ¿Qué origina el problema? Da lugar a las causas del problema
- ¿Qué consecuencias produce? Da lugar a los efectos del problema

Árbol de problemas

1. Paso 1: En el primer árbol, realizar una lluvia de ideas que responda a identificar los problemas más resaltantes de la institución o proceso a evaluar.

Nota: Un problema es una limitación o carencia de diversa índole que no permite la creación o aprovechamiento de oportunidades y que impiden el desarrollo, crecimiento o fortalecimiento de las personas, sus organizaciones y/o territorios

2. Paso 2: Analizar los problemas planteados y seleccionar uno de ellos como problema central. Para ello, se debe considerar que, el problema debe existir, es decir, no debe ser posible ni a futuro y no debe responder a la ausencia de una solución, sino debe ser un estado negativo de uno ya existente. Por ejemplo, la frase “Falta de personal” no responde a un problema porque es la ausencia de un recurso que responde a la solución del verdadero problema. Por otro lado, la frase “Demora en la contratación de docentes” sí responde a un problema ya que una de sus causas podría ser “falta de personal en el área de selección”, el cual debe ser un problema actual, no posible ni futuro.

¿Cómo podemos identificar un problema?

- Identificar un determinado tema.
- Identificar claramente la población objetivo afectada.
- Precisar con especificidad la limitación o carencia que quieres resolver en la población objetivo. La “falta de” y “no hay o no existe”, invisibilizan el problema.
- Señalar espacio territorial. ¿Es a nivel nacional, en una región, un distrito, un barrio, una organización o gremio?

3. Paso 3: Identificar las causas y efectos sustanciales y directos del problema central.
4. Paso 4: Evaluar y organizar las causas y efectos identificados de acuerdo con la relación que estas guardan con el problema central. Aquellos más cercanos al problema central son catalogados

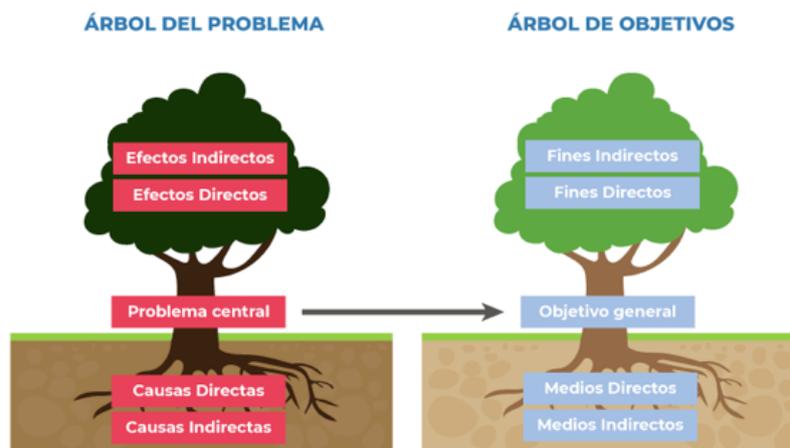
como primer nivel, y aquellos que responden a una causa o efecto de primer nivel son catalogados como de segundo nivel.

Árbol de objetivos

5. Paso 5: En el segundo árbol, definir el objetivo general que se espera alcanzar después de haber resuelto el problema central analizado en la sección anterior. Para ello, las siguientes preguntas ayudarán a establecer el objetivo, utilizando la problemática identificada como base:
 - ¿Cuál es el panorama que buscas establecer?
 - ¿Cómo esperarías que la situación ideal se establezca?
 - ¿Cómo describirías el escenario que buscas implementar?
6. Paso 6: Luego de identificar cómo es la situación ideal que estás buscando, es necesario redactarla de manera clara en un objetivo. Para ello, se recomienda utilizar el siguiente formato

Verbo en infinitivo ¿Cómo?	Actividad ¿Qué?	Resultado esperado ¿Para qué?
<i>Ejemplo: Aumentar</i>	<i>La productividad del personal</i>	<i>En un 20%</i>

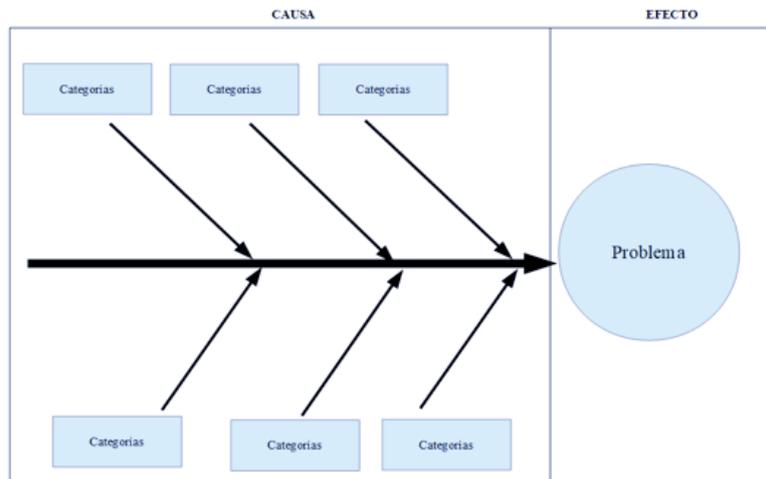
7. Paso 7: Transformar los efectos del árbol de problemas en fines, los cuales responden al objetivo general que se espera alcanzar.
8. Paso 8: Transformar las causas del árbol de problemas en medios, los cuales responden a las acciones, actividades o recursos que se deberán de llevar a cabo para alcanzar el objetivo general plasmado.
9. Paso 9: Evaluar con el equipo directivo la información y añadir o descartar los puntos que se consideren pertinentes.



Metodología “Diagrama de Ishikawa”

Objetivo

Identificar las causas primarias y secundarias de un problema, analizando los factores que involucran la ejecución del proceso a evaluar y generar soluciones o mejoras dentro del mismo.



Procedimiento

1. Paso 1: Definir el problema a analizar. El problema debe ser actual, no posible ni futuro y debe responder al estado negativo de un problema ya existente y no a la ausencia de una solución. Por ejemplo, la frase “Falta de personal” no responde a un problema porque es la ausencia de un recurso que responde a la solución del verdadero problema. Por otro lado, la frase “Demora en la contratación de docentes” sí responde a un problema ya que una de sus causas podría ser “falta de personal en el área de selección” el cual debe ser un problema actual, no posible ni futuro.
2. Paso 2: Realizar una lluvia de ideas para levantar posibles causas que puedan estar generando el problema. Una pregunta guía para realizar este proceso es: ¿Por qué está sucediendo este problema?
3. Paso 3: Dividir las causas identificadas en categorías, como: máquina, mano de obra, método, materiales, etc.
4. Paso 4: Identificar las causas primarias de cada categoría. Las causas primarias son aquellas que responden a la pregunta ¿Por qué está sucediendo este problema?, la cual fue vista en el paso 2, pero que al momento de organizar el cuadro tienen una relación directa con la problemática.
5. Paso 5: Luego de identificar las causas primarias, identificar las secundarias y ordenarlas en relación con la causa primaria que le corresponde. Las causas secundarias, en este caso, responden a una causa arista de la causa primaria. Es decir, las causas secundarias influyen en la causa primaria y esta última tiene una relación directa con la problemática.
6. Paso 6: Luego de obtener el gráfico completo, evaluar junto al equipo directivo la información y añadir o descartar los puntos que se consideren pertinentes.

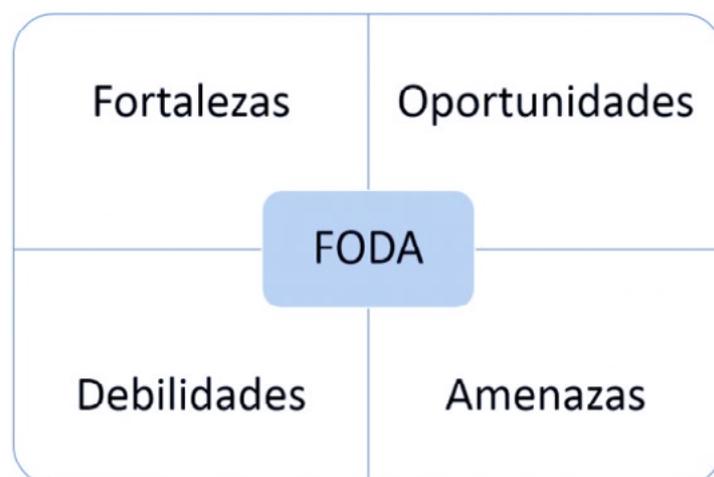
Metodología "Análisis FODA"

Objetivo

Diagnosticar la situación actual de una institución, producto o servicio al analizar sus fortalezas y debilidades internas, así como también, las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Procedimiento

1. Paso 1: Definir el objetivo central del producto o servicio. De estar realizando un diagnóstico institucional definir el objetivo central de este, el cual podría responder a la misión de la institución.
2. Paso 2: Realizar una lluvia de ideas y completar los siguientes cuatro cuadrantes:
 - Fortalezas: Atributos o destrezas que la institución posee actualmente y que contribuyen con la ejecución de objetivos.
 - Debilidades: Factores perjudiciales o desfavorables de la institución que dificultan actualmente la ejecución de objetivos.
 - Oportunidades: Condiciones externas a la institución que podrían facilitar el logro de objetivos en la actualidad o en el futuro.
 - Amenazas: Condiciones externas que amenazan la supervivencia de la institución en la actualidad o en el futuro.
3. Paso 3: Evaluar con el equipo directivo la información y añadir o descartar los puntos que se consideren pertinentes.



Anexo 2: Visión Nacional y Visión del Sector Educación

VISIÓN COMPARTIDA DE FUTURO PARA EL SIGLO XXI¹⁰

“Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. Además, ha priorizado la desdolarización financiera y la reducción de la deuda externa, para reducir las fuentes de vulnerabilidad financiera históricamente demostradas como las de mayor impacto y severidad para la República. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental”.

VISIÓN DEL SECTOR EDUCACIÓN¹¹

“Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto”.

Anexo 3: Tipos de parámetros de medición

El presente anexo ha sido rescatado de la Guía de Planeamiento Institucional de CEPLAN (2019). El parámetro de medición no constituye el elemento central del nombre del indicador. No obstante, su elección no es intrascendente, pues debe representar la mejor forma de expresar el desempeño de la entidad en un determinado aspecto. Por ello, se recomienda considerar los siguientes tipos para la selección del parámetro de medición:

- Porcentaje (proporción): es un cociente entre dos series de datos donde el numerador está incluido en el denominador. Ej. Porcentaje de investigaciones publicadas

$$\text{Porcentaje} = \left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) \times 100$$

- Ratio (razón o promedio): es un cociente entre dos series de datos donde el numerador no está incluido en el denominador. Ej. Ratio de liquidez

$$\text{Ratio} = \frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}}$$

- Tasa: es un cociente entre dos series de datos, donde el numerador está incluido en el denominador, que es multiplicado por un escalar. Generalmente, se utiliza este parámetro de medición cuando el cociente de la división es pequeño. Los escalares más recurrentes son 1,000 o 10,000. Ej. Tasa de egresados

$$\text{Tasa} = \frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \times \text{Escalar}$$

- Índice: es el producto ponderado de varias series de datos. Las ponderaciones de las series de datos deberán sumar 1. Ej. Índice de docentes capacitados por modalidad en el año

$$\text{Índice} = \sum_{i=1}^n \text{Ponderación}_i \times \text{Serie de datos}_i$$

- Tasa de variación: es el cociente entre períodos diferentes de una misma serie de datos. Es preciso señalar que, la tasa de variación puede contener valores tanto positivos como negativos. Ej. Tasa de crecimiento de estudiantes matriculados

$$\text{Tasa de variación} = \left\{ \left(\frac{\text{Valor}_t}{\text{Valor}_{t-1}} \right) - 1 \right\} * 100$$

$$\text{Tasa de variación} = \frac{\text{Valor}_t - \text{Valor}_{t-1}}{\text{Valor}_{t-1}}$$

- Número: es una expresión que permite contar unidades discretas. Ej. Número de docentes capacitados

$$* 100$$

- Cantidad: al igual que el número, es una expresión que permite contar unidades discretas. Ej. Cantidad de laboratorios en funcionamiento

Anexo 4: Ficha Técnica del Indicador

Objetivo	
Línea Estratégica	
Nombre del Indicador	
Parámetro de Medición	
Fuente de Datos	
Responsable del Indicador	
Método de cálculo	

Fuente: Adecuado de la Guía de Planeamiento Institucional. CEPLAN. 2019

Anexo 5: Formato de informe de evaluación del PEI 1

Objetivos estratégicos	Acciones Estratégicas	Indicador	Valor actual		Avance de Cumplimiento por año de vigencia del PEI								Responsable del indicador	
			Año	Valor	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4			
					Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado		

Anexo 6: Formato de informe de evaluación del PEI 2

INFORME DE EVALUACIÓN DEL PEI				
I. Datos generales				
Institución				
Región		Provincia		Distrito
Periodo de vigencia del PEI				
Año de reporte		Semestre de reporte		
Responsable				

II. Descripción del progreso de los productos

Cumplimiento de las acciones estratégicas y avance hacia el logro de objetivos estratégicos.

Objetivo estratégico 1.

Acción estratégica 1.
Acción estratégica 2.
Acción estratégica 3.

Objetivo estratégico 2.

Acción estratégica 1.
Acción estratégica 2.
Acción estratégica 3.

III. Descripción de las limitaciones y medidas adoptadas

IV. Resultados no previstos

V. Conclusiones y recomendaciones

ANEXOS

