



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMON BOLIVAR  
Ecuador

# EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: GUÍA PARA SU CONSTRUCCIÓN

Documentos pedagógicos



CECM  
Centro Andino



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR**

Ecuador  
ÁREA DE EDUCACIÓN

# **EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL: GUÍA PARA SU CONSTRUCCIÓN**

Quito, marzo de 2009

**Documentos Pedagógicos**

**Director del Centro Andino**

Manuel Bello

**Coordinador Regional del Centro Andino**

Raquel Villaseca

**Director Nacional de Bolivia**

Eloy Anello

**Director Nacional de Ecuador**

Mario Cifuentes Arias

**Directora Nacional de Perú**

Raquel Villaseca

**Autor**

Edgar Isch

**Equipo de Capacitación**

Danilo de la Cruz - Perú

Mercedez Carriazo - Ecuador

Delio Tolaba - Bolivia

**Equipo de Recursos Educativos**

Mónica Sahonero - Bolivia

Eurídice Salguero - Ecuador

Virgilio Holguín - Perú

**Diseño y Diagramación**

Andrea Gómez D.

**Impresión**

FR Ediciones

**ISBN: 978-9978-19-216-0**

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de la Oficina Regional de Desarrollo Sostenible, Oficina para América Latina y el Caribe, de las Agencias de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, bajo los términos del Acuerdo de Cooperación No.EDG-A-00-02-00036-00. Las opiniones expresadas aquí corresponden a sus autores y no reflejan, necesariamente, los puntos de vista de la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Primera parte: Acercamiento teórico</b>	<b>7</b>
• Antecedentes	7
• ¿Qué es el Proyecto Educativo Institucional?	7
• ¿Qué es la gestión educativa?	8
• PEI y diseño curricular	9
• PEI y la promoción de la lectura y escritura	9
• Características del PEI	10
• Componentes del PEI	11
• La calidad educativa	12
<b>Segunda parte: Proceso de construcción</b>	<b>14</b>
1. Las condiciones previas a la construcción del PEI	14
2. Diseño del PEI	15
2.1 Definición institucional	16
2.2 Análisis institucional	18
2.3 La propuesta de desarrollo institucional	27
<b>Tercera parte: Diseño del plan operativo anual (POA)</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>34</b>



## INTRODUCCIÓN

La vida de las instituciones educativas no puede estar sometida al azar y, ni siquiera, a la decisión individual de la autoridad de turno. Una escuela, cualquiera sea el nivel educativo al que corresponda, es un espacio de vida y trabajo colectivos, donde cada miembro de la comunidad educativa está llamado a cumplir un rol específico, sin dejar de tener preocupación e intervención en el conjunto de aspectos que forman la institución.

La necesidad de una visión globalizadora implica que cada uno de nosotros supere la preocupación estrecha ubicada solo en lo que está inmediatamente alrededor de nuestra individualidad. La educación y sus resultados en la formación de los niños y niñas, no depende solo de un docente sino de todo lo que sucede en la escuela. El compromiso del maestro no se limita al aula sino que su responsabilidad social va mucho más allá.

Es necesario, entonces, tener una visión que vaya más allá de los pasos que damos individualmente. Esos pasos no están nunca aislados, son parte de un transitar común, colectivo. Pero, si no nos sentimos integrados a ese colectivo, corremos el riesgo de transitar en direcciones contradictorias, dando distintos sentidos a lo que realizamos individualmente.

Por ello, la planificación ha sido integrada al trabajo educativo prácticamente desde el nacimiento de la educación formal. En las últimas décadas, se han aprovechado además las nuevas teorías sobre administración institucional y se ha hecho uso de las herramientas que surgen de esos aportes teóricos. Con ellos se ha pasado a una comprensión de la planificación que abarca el conjunto de aspectos de la vida escolar.

Y si en las escuelas se planifica, es para mejorar la calidad de la educación, para resolver problemas que corresponden a la institución, para generar un ambiente agradable y motivador para docentes y estudiantes, para proyectarse como colectivo en el mediano y largo plazo.

Mejorar la calidad de la educación empieza por conocer dónde estamos hoy y dónde queremos estar en el futuro, qué cambios debemos realizar en la institución y en el trabajo docente, y eso significa construir juntos el Plan Educativo Institucional como un instrumento integral de gestión.

Este fascículo precisamente, trata de orientar la construcción del PEI de manera que se lo pueda realizar ligado a los compromisos institucionales hoy asumidos, entre los cuales

se encuentran el “Programa Escuelas Lectoras” y las acciones del Centro Andino de Excelencia para la Capacitación de Maestros.

Este fascículo tiene tres partes: en la primera, se da un sustento teórico básico del Proyecto Educativo Institucional, sus características y componentes; la segunda busca guiar la construcción de un PEI en los centros educativos; y, en la tercera se establece la relación entre un PEI a mediano y largo plazo, con el Plan Anual que haga operativo lo que se propone en el primero.

El enfoque sobre la manera de construir el PEI proviene en lo fundamental de los documentos elaborados por Mario Cifuentes Arias, Director del Área de Educación de la Universidad Andina Simón Bolívar – sede Ecuador y Coordinador Nacional de Ecuador del Centro Andino de Excelencia para la Capacitación de Maestros. Los trabajos de Mario Cifuentes plantean una estructura ya puesta en práctica en instituciones educativas ecuatorianas que, al mismo tiempo, mantiene relación con lo realizado en otros países de continente, posibilitando su uso en cualquiera de los países de la región.

## PRIMERA PARTE

### ACERCAMIENTO TEÓRICO

#### Antecedentes

Todos los días los seres humanos hacemos planes. A veces, no los consideramos sino por pocas horas; eran solo la idea de cómo usar mejor el tiempo a lo largo del día. Otras, los asumimos como retos a más largo plazo y nos planteamos la manera en la que obtendremos una vivienda o la forma en la que terminaremos la carrera profesional. En cualquier caso, planificar nos permite armonizar nuestras actividades, ponerlas en orden de prioridad y, lo que es más importante, disponerlas de manera que nos puedan ser útiles para alcanzar un objetivo que guía nuestro accionar.

En el ejercicio docente, la planificación es además un instrumento obligatorio para cumplir los objetivos educativos. Cuando es realizada conscientemente, permite un trabajo mucho más ordenado y cooperativo porque las metas compartidas nos dan una misma dirección. Así, de manera directa o indirecta, lo que cada miembro de la institución educativa realiza, apoya al mismo tiempo lo que hacen los demás.

Las metas comunes son el mejor impulsador de relaciones humanas positivas. Las metas dan a nuestras accio-

nes una razón superior y a más largo plazo que la que se manifiesta frente a problemas que se presentan a diario; nos hacen compartir un propósito hacia donde se concentran los esfuerzos de todos y guían nuestros esfuerzos.

Pero planificar y tener metas también nos permite evaluar el grado de alcance de lo que nos propusimos. Evaluar se dirige a sacar lecciones que nos sirvan para llevar adelante un proceso de avance continuo.



En resumen, planificar no es una obligación formal, que se resuelve al llenar uno o más formularios. Planificar es un proceso que nos permite diseñar el futuro, saber como construirlo y poder evaluar lo actuado en su búsqueda.

#### ¿Qué es el Proyecto Educativo Institucional?

En educación se han aplicado distintas técnicas de planificación. Una de ellas es la del Proyecto Educativo Institucional, PEI, que lamentablemente se ha confundido de manera frecuente con la elaboración de una propuesta curricular, sin considerar los aspectos que no están estrictamente ligados a la pedagogía y didáctica. En esas expe-

riencias, que no son pocas, se han cometido dos errores que hay que evitar:

- confundir el currículo con la malla de contenidos y aislarlo del contexto en el que se desarrolla y en el que viven los estudiantes, y
- perder de vista que si se trata de un proyecto Educativo, la institución debe pensar entonces en todos los aspectos que intervienen para definir los resultados que vamos a alcanzar.

Buscando superar estas falencias y, considerando que se trata de una propuesta a mediano y largo plazo, es que el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** debe ser entendido como un instrumento de planificación estratégica de la escuela.



El PEI es un instrumento útil para orientar la gestión institucional en búsqueda de su mejoramiento integral. Por tanto, abarca los distintos componentes de la vida del centro educativo e involucra a todos los actores de la comunidad escolar.

Al realizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), consideramos al centro educativo como una institución de cambio permanente, en la que ese cambio puede ser orientado hacia metas deseadas y necesarias. Al hacerlo, el PEI se constituye como un

Plan de Desarrollo Institucional de carácter integral.

## ¿Qué es la gestión educativa?

La gestión de una institución es lograr la creación de las condiciones para alcanzar las metas propuestas. Esto involucra varias acciones y condiciones:

- Organizar la institución educativa de manera que la combinación de sus acciones apunte en la misma dirección. Hay que crear los espacios en los cuales puedan tener contacto las distintas áreas pedagógicas y administrativas, para que no existan desencuentros entre ellas.
- Administrar adecuadamente los recursos institucionales, en especial los recursos humanos.
- Manejar el conocimiento y la información institucional para dar respuesta a los problemas que se presenten en cualquier momento y prever potenciales problemas futuros.
- Generar recursos y alianzas para enfrentar los retos planteados.

La gestión, entonces, se convierte en una visión también integradora, superior a la mera administración que generalmente tiene la vista en el presente y no se proyecta hacia el futuro.

La gestión educativa se relaciona con la búsqueda de la calidad de la esdu-

cación y esto obliga a que en ella participen todos los docentes. El liderazgo del director de la institución debe cambiar para ser el de un gestor del cambio, antes que un reiterador de distancias administrativas verticales. Su función de director de los procesos más importantes está muy ligada a su capacidad para lograr que todos deseen alcanzar los objetivos propuestos, así como de coordinar y controlar lo que cada uno realiza para alcanzarlos.

## PEI y diseño curricular

El fin último de un centro escolar es garantizar el derecho a una educación de calidad, abierta a todos los niños, niñas y adolescentes, en un ambiente digno y donde se vivan los derechos humanos y, en particular, de la niñez. La razón de ser de los esfuerzos docentes es, en coherencia con lo anterior, ser actores fundamentales de logro de esta finalidad.

En otras palabras, cada una de las características y detalles de la escuela tiene impacto no solo en las importantes horas diarias en las cuales viven y se educan los niños dentro de la institución, sino mucho más allá de ellas. De allí que el PEI busca atender todos esos detalles y darles una perspectiva estratégica.

El diseño curricular, estando ligado a la misma finalidad de un centro es-

colar mencionada más arriba, es evidentemente más específico, pues se refiere al desarrollo de un proceso de enseñanza - aprendizaje bajo la orientación de un enfoque pedagógico. En el diseño curricular se sigue la siguiente secuencia:

1. Propósitos ¿Para qué enseñar?
2. Contenidos ¿Qué enseñar?
3. Secuencia ¿Cuándo enseñar?
4. Metodologías ¿Cómo enseñar?
5. Recursos ¿Con qué enseñar?
6. Evaluación ¿Se cumplió el objetivo?

Como se verá más adelante, en el PEI solo están delineadas las características más gruesas de la propuesta curricular, las que orientarán los distintos programas y acciones y, por supuesto, el diseño curricular integral del centro educativo.

## PEI y la promoción de la lectura y escritura

Señala el Módulo VI de Formación de Capacitadores del CECM que: “Las dimensiones pedagógica e institucional deben tener coherencia entre sí, pues permiten que la vida institucional cobre una mayor dinámica en su desarrollo y evolución”<sup>1</sup>. La coherencia nace de una relación de dos vías entre cada una de esas dimensiones y el PEI es un instrumento en el que debe estar reflejada.

---

1. CECM – Centro Andino (2004). **Conduciendo el mejoramiento de la lectura y escritura en la institución educativa**. Módulo para la Formación de Capacitadores, Módulo VI. Centro Andino de Excelencia para la Capacitación de Maestros. P. 8.

Intenciones tan importantes como la promoción de la lectura y la escritura, al momento de ser asumidas como tarea clave de la institución, necesariamente incidirán en la identidad institucional y esta reforzará el reto asumido. El Proyecto Educativo Institucional integrará ese reto en la visión futura y en la programación de la escuela en términos estratégicos (por tanto generales), que le otorguen perspectiva a mediano y largo plazo. Los detalles se concretarán en la planificación anual y deberán permitir que las acciones cotidianas de la escuela posibiliten la práctica de la lecto - escritura.

La coherencia buscada debe ser recordada desde el momento del diagnóstico planteando cómo cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza nos puede ayudar o dañar en los esfuerzos por promover la lectura y la escritura.

Y, más importante aún, habrá que identificar en la planificación del desarrollo institucional, cómo la promoción de la lectura y escritura puede ser una estrategia fundamental para alcanzar el objetivo de mejorar la calidad educativa.

## Características del PEI

Hay aspectos que se debe tener permanentemente en cuenta al elaborar el PEI y que podrían considerarse como características sobre los cuales se construye este.

### 1. Participativo

Si los miembros de la comunidad educativa y, de manera particular, los y las docentes no participan en la construcción del PEI, no se sentirán comprometidos con su aplicación y resultados.

La participación es un requisito de éxito, pero además es el requisito para tener un PEI que realmente responda a la realidad. Aunque se nombre a una comisión redactora, la opinión que debe recogerse es la consensuada o, al menos, la de la mayoría.

### 2. Formador de una comunidad educativa

La comunidad educativa no es solo la suma de maestros-as, estudiantes y padres y madres de familia. Surge de la existencia de propósitos comunes y de las correspondientes formas participativas que interrelacionen a todos.

La elaboración del PEI y posteriormente su aplicación requieren de esa práctica participativa y del entendimiento entre todos los elementos que integran la comunidad educativa.

### 3. Construido con rigor lógico y metodológico

El rigor lógico está dado por la coherencia entre los distintos componentes del PEI. La correspondencia que debe existir entre objetivos, estrate-

gias, actividades y evaluación debe ser fácilmente visible.

Del mismo modo, la manera en la cual nos acerquemos a la realidad y la aplicación de distintos instrumentos para ello, deberán ser estrechamente guiados. A cada técnica de trabajo que se proponga, el FODA por ejemplo, antecede una comprensión de sus partes, usos y procesos.

Ser rigurosos no significa complicar el trabajo, simplemente es hacer bien lo que debe hacerse y tener el conocimiento necesario para hacerlo.

#### 4. Flexible

Como todo proyecto, el PEI es un supuesto de lo que podrá hacerse y en tiempos que estimamos posibles. Sin embargo, siempre habrá condiciones imprevistas, de las que no existían condiciones para preverlas, que al presentarse nos obligarán a realizar ajustes.

La flexibilidad se expresará en cambios referidos a los tiempos y formas de transitar por el camino que se estableció en el PEI, pero de ninguna manera se deberá alterar los grandes objetivos y las estrategias.

Un momento adecuado para realizar buena parte de esos ajustes es cuando se redacta el Plan Operativo Anual.

## Componentes del PEI

En sentido general, la palabra “proyecto” nos ayuda a decir que existe la voluntad de hacer algo. Pero también nos habla de “proyectarse”, de mirarse a uno mismo en el futuro, de ir más allá de la problemática presente. Este carácter proyectivo es la esencia del Proyecto Educativo Institucional.

El PEI, entonces, parte de lo que somos hoy, plantea lo que queremos ser y propone la manera de lograrlo.

Los componentes del PEI son:

- identidad,
- análisis institucional, y
- propuesta de desarrollo institucional.



### 1. El componente de identidad

La identidad es la conciencia de lo que somos nosotros mismos. Para ello, de manera tácita hay una comparación con otras entidades de características parecidas, con nuestro entorno, así como una interpretación de nuestras propias características.

Lo que somos y lo que queremos ser es tan básico, que podríamos recordar que la frase “Conócete a ti mismo” fue colocada por los siete sabios griegos en la entrada del templo de Delfos, recordando que ese es el punto de par-

tida para actuar en este mundo. Pero, ¿cuánto tiempo dedicamos a pensarlos y re-pensarlos? ¿Cuán dispuestos estamos a la autocrítica que nos diga lo que tenemos que fortalecer y lo que tenemos que cambiar?

EL PEI es una oportunidad para realizar ese autoanálisis y para ganar identidad. Quien no tiene identidad no puede relacionarse adecuadamente con el mundo que le rodea ni consigo mismo. Una institución sin identidad no sabe hacia donde camina.

El componente identidad se expresa como una definición institucional, de la que formamos parte cada uno de sus integrantes.

## 2. El componente de análisis institucional

Este componente nos permite tener la información sobre lo que corresponde realizar y qué problemas hay que enfrentar. Ubica nuestra identidad en medio de las condiciones concretas, internas y externas, de la institución.

Se trata de explicar qué fuimos, qué es y qué tendemos a ser como institución.

Se expresa mediante un diagnóstico que describe y analiza los ámbitos institucionales: curricular, equipo humano, financiero e infraestructura, así como el entorno con el que nos relacionamos.

## 3. El componente de propuesta de desarrollo institucional

Es el componente estratégico en el cual señalamos lo que puede ser nuestra institución en la búsqueda de alcanzar su visión.

Debe presentarse como un proyecto, incluyendo todos los componentes del mismo. El documento así logrado se convierte en el instrumento para gestionar el cambio y la superación institucional.

La propuesta, por tanto, debe ser integral, abarcando tanto la dimensión de gestión institucional cuanto la dimensión pedagógica curricular, estableciendo las líneas básicas de acción y evaluación.

## La calidad educativa

Las demandas por una mejor educación están presentes en la mayor parte de los países del mundo y constituyen el origen de una serie de documentos internacionales de gran peso en el debate de “hacia donde” debe encaminarse la educación en el siglo XXI.

En términos generales, calidad es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro y,

por tanto, no es un término neutro ni imparcial. Por el contrario, cada posición ideológica y cada modelo de desarrollo tiene una manera diferenciada de entender la calidad educativa.

Dos son las grandes tendencias:

- **La visión mercantilista**

Considera a la institución educativa como una empresa que oferta un producto de interés a sus clientes. La calidad es mirada desde los parámetros de efectividad inmediata de los conocimientos, la eficiencia económica y la productividad.

- **La visión social - histórica**

La institución educativa es el escenario de relaciones sociales y de disputa entre ideologías nuevas y viejas. Por tanto, su calidad tiene que ver con la pertinencia y relevancia de los conocimientos dentro de las características propias de cada país y localidad, así como en el impacto en la sociedad y en su transformación.

Esas dos perspectivas deben ser tomadas en cuenta y en la institución educativa debe establecerse cuál de ellas guiará su accionar.



## SEGUNDA PARTE

### PROCESO DE CONSTRUCCIÓN

#### 1. Las condiciones previas a la construcción del PEI

La propuesta de calidad educativa de la escuela y su PEI como diseño del camino para lograrla, deben tener la aceptación de quienes van a llevarlo a la práctica y eso significa de todos. Por ello, hay ciertas condiciones previas para las que se requiere de motivación y explicación suficientes:

- La primera y más importante es la disposición de la comunidad educativa a convertirse en un equipo de trabajo colectivo.
- Junto a la anterior, también está la disposición para llegar a acuerdos y basar las relaciones humanas en los objetivos comunes que se definan. Si se colocan de los intereses colectivos por encima de los individuales, el logro de los objetivos se facilitará y se evitarán conflictos innecesarios.
- Una autoridad educativa que asuma un liderazgo democrático, capaz de ejercer su rol directriz sobre la base del diálogo y la participación.
- La inclinación a crear relaciones de la institución educativa con su entorno, a fortalecer la relación entre docentes y padres y madres de familia, teniendo como centro a los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Para lograr la motivación, es necesario argumentar y convencer a los demás sobre la importancia de asumir un rol protagónico y de que la institución recupere y aproveche las posibilidades de autoadministrarse, presentes en los respectivos cuerpos legales.

Varios son los instrumentos útiles para motivar, como talleres pedagógicos, conferencias, diálogos con actores clave, trípticos, entrevistas y charlas grupales. Si es necesario, se puede hacer una asamblea institucional que establezca el compromiso colectivo de construir el PEI y llevarlo a la práctica. Con estos u otros instrumentos hay que despertar la necesidad de cambio y disminuir las resistencias, que en parte pueden deberse a procesos anteriores que no llegaron a buen término. La respuesta está en reconocer que el compromiso y el trabajo conjuntos son los que permitirán el éxito al aplicar cualquier plan y que la participación es la garantía de que ello ocurra.

Las dudas a las que debemos encontrar respuesta tienen que ver con el futuro de la institución y de cada uno, con o sin PEI: quiénes deben ser gestores del cambio, qué relación tiene con las actuales responsabilidades y derechos de cada estamento de la

comunidad educativa y, finalmente, aquellas que de manera específica planteen los compañeros de la institución. El papel del director escolar para dar orientación y reducir cualquier recelo es clave.

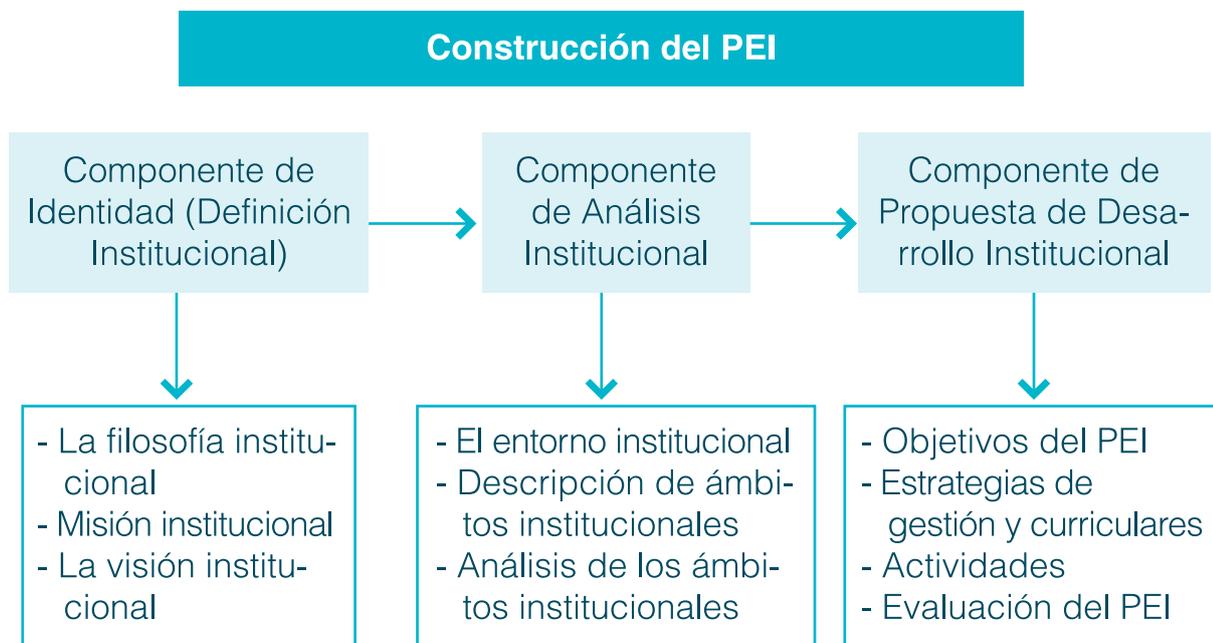
Una vez logrados la decisión y el compromiso de construir el PEI, es hora de empezar su diseño. Dependiendo del tamaño de la institución, puede conformarse una comisión de redacción.

## 2. Diseño del PEI

*“El fruto con el que soñamos es inexorable. Tenemos que hacerlo, que producirlo, o no vendrá en la forma como lo queremos. Es muy cierto que no debemos hacerlo en forma arbitraria y sí con los materiales, con lo concreto de que disponemos y, además, con el proyecto, con el sueño por el que luchamos”.*

**Paulo Freire**

Pedagogía de la Esperanza



La construcción del Proyecto Educativo Institucional debe entenderse como un proceso que tiene pasos básicos, que se encuentran definidos pero que no constituyen una camisa de fuerza. En realidad, se trata de una guía para iniciar el proceso y concretar los componentes del PEI, pero de ser necesario en la institución se pueden realizar los ajustes que se consideren necesarios para darle referencia con su realidad y con la experiencia profesional de su cuerpo docente.

Por otra parte, aunque lo planteamos de manera sintética como un conjunto de pasos sucesivos, eso no descarta que se deba retornar al inicio de cuando en cuando para ver si lo que estamos realizando mantiene coherencia o si es necesario volver a discutir alguna parte.

## 2.1 Definición institucional

El primer paso es autodefinirnos, reconocernos a nosotros mismos. Cuando se habla de una institución, es necesario que ello parta del trabajo colectivo, que todos sientan escuchada su voz y considerado su pensamiento con respeto, aún en la discrepancia.

Por lo general, este es un trabajo de taller en el cual distintos grupos elaboran sus propuestas, que luego se exponen en plenaria para poner los pensamientos en común. Las pregun-

tas que conducen el trabajo del taller son directas:

- ¿Cuáles son los principios y valores que guían y caracterizan a nuestra escuela?
- ¿Cuál es su Misión institucional? Para redactarla deben responder a las preguntas básicas: ¿Qué función social desempeña la escuela? ¿Para quién desempeña esa función? ¿Cómo la piensa cumplir? ¿Cuáles son los objetivos trascendentes que se esperan alcanzar de esa manera?
- ¿Cómo queremos que sea nuestro centro escolar dentro de diez años?

Es recomendable trabajar cada componente por separado, luego de que quién esté facilitando el proceso explique lo que se busca. Es necesario hacerlo en orden porque debe haber primero un acuerdo sobre la filosofía antes de decidir la Misión, y esta debe ser aceptada antes de proceder a trabajar la Visión.

Si el grupo es pequeño, en un centro educativo con pocos integrantes, se puede utilizar la “técnica del cuchicheo”. Esta consiste de pasos sucesivos: primero, cada uno escribe su apreciación personal sobre la filosofía institucional, la misión y la visión; luego, se procura llegar a un acuerdo en parejas; cuando se lo ha logrado, se insiste en la búsqueda de consensos uniendo a dos parejas; y así hasta reunir al grupo entero.

La filosofía institucional, la misión y la visión constituyen una toma de posiciones que tienen vigencia por varios años y que muy difícilmente van a cambiar en el transcurso de un PEI.

## Filosofía institucional

Es la declaración detallada de los principios y valores que comparten quienes forman parte de la institución educativa y que distinguen a la institución en su conjunto.

Que cada principio o valor se exprese permite tener claridad de lo que se quiere decir, pues los valores, al ser una construcción histórico-social, pueden tener diversas interpretaciones. Así por ejemplo, decir que se trata de una *institución democrática* puede significar la realización regular de procesos electorales internos, o que cada decisión importante se toma consultando a todos los actores; la democracia puede incluir solo a docentes o también a estudiantes; o, *democrático* puede referirse solo a los aspectos administrativos pero no a los pedagógicos. Cómo se puede ver, es necesario señalar que es lo que se entiende por “institución democrática”, de lo contrario con esas dos palabras prácticamente no se dice nada.

Como ideario, se puede considerar también que en su conjunto los valores y principios forman el marco ideológi-

co sobre el cual se levantarán las prácticas institucionales y pedagógicas.

## Misión institucional

La Misión es la razón de existir de la institución, la que lo define y diferencia ante los demás. No cambiará a menos de que se cambie la filosofía, el contexto o el tipo de acreditaciones que se den a los y las estudiantes.

Los miembros de la institución deben sentirse identificados con esa misión para que su accionar se convierta en una suerte de militancia social para reflejarla en la vida cotidiana.

Una correcta declaración de la Misión es importante para formular adecuadamente las estrategias y propuestas de desarrollo institucional. Por ello, hay que tener cuidado de cumplir las siguientes condiciones al formularla:

- es corta y fácil de recordar (generalmente en un solo párrafo);
- unifica a todos en torno a los propósitos de existencia de la escuela;
- responde a las preguntas básicas: ¿Qué función social desempeña la escuela? ¿Para quién desempeña esa función? ¿Cómo la piensa cumplir? ¿Cuáles son los objetivos trascendentes que se esperan alcanzar de esa manera?;
- tiene una redacción clara y sencilla
- refleja los valores y principios que guían a la escuela; y,

- debe presentarse como posible y real.

### Visión institucional

La Visión es la descripción del mejor futuro que deseamos para la escuela, dentro de cinco o diez años.

La Visión se constituye en el horizonte hacia el que queremos dirigir todas las iniciativas, por el que creemos que vale la pena esforzarse. Como sueño compartido, da un punto de llegada a todas nuestras acciones.

Se la redacta en un solo párrafo en el que se expresa la imagen futura de la escuela, la que queremos convertir en realidad al cabo del mediano o largo plazo, a modo de un desafío autoimpuesto.

### 2.2 Análisis institucional

Se trata de un diagnóstico participativo que nos permita mirar las distintas facetas del centro educativo y de lo que estamos haciendo en el momento actual. Frecuentemente se dice que es como una radiografía de este momen-

to, lo que grafica el hecho de que aquí lo más importante es el presente.

La visión crítica se observará en nuestra capacidad para pasar de la descripción inicial a un análisis que nos permita rescatar lo positivo y atacar lo negativo. Esa es la condición que nos permitirá iniciar un camino de superación.

En su conjunto, deberá permitirnos identificar los principales problemas y entre ellos seleccionar aquellos que se deben enfrentar con la propuesta de desarrollo institucional, que forma parte del PEI, como se verá más adelante.

Un diagnóstico parte de establecer con claridad:

- a. Qué queremos saber.
- b. Dónde voy a encontrar la información adecuada, o fuentes.
- c. Cómo la voy a obtener, o herramientas metodológicas.

No es indispensable, pero para ordenar estas ideas podemos realizar una matriz como la siguiente, que se expone solo a modo de ejemplo y no como producto acabado.

## Matriz para la búsqueda de información

Ámbito institucional	Qué queremos saber	Dónde voy a encontrar la información adecuada	Cómo la voy a obtener
Entorno institucional	Condiciones de vida, problemas y aspectos positivos	Datos del Censo y otra información oficial. Opiniones de los habitantes y otras personas de la zona	Consulta documental. Entrevistas a padres y madres y a personalidades de la zona (mejor si es un taller).
	Demandas del medio: qué esperan padres y estudiantes de la escuela. (¿Cuáles están en manos de la escuela y cuáles no?)	Opiniones de personalidades de la zona, padres, madres y estudiantes.	Entrevistas a padres y madres y a personalidades de la zona (mejor si es un taller). Entrevistas a estudiantes.
	Impacto de nuestra acción educativa	Opiniones de personalidades de la zona, padres, madres y estudiantes.	Entrevistas a padres y madres y a personalidades de la zona (mejor si es un taller).
		Opiniones de los egresados sobre utilidad y aplicabilidad de los conocimientos.	Entrevistas a estudiantes y egresados.
	Aspectos legales que deben considerarse	Leyes y normas vigentes.	Dirección de Educación.

Ámbito curricular	La propuesta educativa de la institución y sus características	Documentos institucionales Opinión del Director/a	Revisión documental Entrevista
	Los logros en la aplicación de esa propuesta	Documentos institucionales Opiniones de docentes, autoridades educativas y estudiantes	Revisión documental Participación en taller de análisis institucional
	La relación de nuestro trabajo pedagógico con la realidad del entorno	Percepciones de los miembros de la comunidad educativa	Debate sobre el tema
	La opinión que desde fuera se tiene sobre nuestro trabajo educativo	Opiniones de padres de familia y (si cabe) de personas destacadas del entorno	Encuesta a padres Participación de dirigentes en taller de análisis institucional
	Grado de correspondencia o relación de lo que hacemos en las distintas áreas y asignaturas	Planificaciones curriculares Opiniones de docentes	Revisión documental Participación de docentes en el taller
	Formas y pertinencia de la planificación pedagógica	Comparación de las planificaciones curriculares con las demandas del medio Opiniones de docentes	Revisión documental Participación en taller de análisis institucional
	¿Qué contenidos y qué metodologías estamos priorizando? ¿Por qué?	Opiniones de docentes y estudiantes	Participación en taller de análisis institucional

Ámbito curricular	Calidad de las formas de evaluar el trabajo estudiantil	Opiniones de docentes y estudiantes	Participación en taller de análisis institucional
		Instrumentos de evaluación	Revisión de los instrumentos.
	Existencia o necesidad de formas de evaluar a los docentes	Opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia.	Participación en taller de análisis institucional
Equipo humano	Características de las autoridades	Opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia	Participación en taller de análisis institucional
		Características de los y las docentes	Opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia
	Características de los y las estudiantes	Datos estadísticos	Revisión estadística
		Opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia	Participación en taller de análisis institucional
	Características de los y las docentes	Datos estadísticos	Revisión estadística
		Opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia	Participación en taller de análisis institucional
	Características del personal administrativo y de apoyo	Datos estadísticos	Revisión estadística
		Opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia	Participación en taller de análisis institucional
	Características de padres y madres de familia	Datos estadísticos	Revisión estadística
		Opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia	Participación en taller de análisis institucional

Equipo humano	Cómo se encuentra el clima institucional. ¿Cómo nos sentimos en la escuela? ¿Cómo nos tratamos?	Opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia	Participación en taller de análisis institucional  Encuestas
Ámbito financiero y de gestión	Fuentes de sostenimiento financiero	Información documental	Revisión documental
	Potenciales apoyos externos (financieros o materiales)	Opiniones de docentes, estudiantes, padres de familia y otros	Participación en taller de análisis institucional  Encuestas
	Otro tipo de apoyos que están a nuestro alcance	Opiniones de docentes, estudiantes, padres de familia y otros	Participación en taller de análisis institucional  Encuestas
	Las normas internas de gestión ¿Están formalizadas en un documento?	Normas aprobadas	Revisión documental
		Normas acostumbradas	Consulta a quienes las utilizan
Calidad de las prácticas administrativas internas.	Opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia	Participación en taller de análisis institucional  Encuestas	
Infraestructura y equipamiento	Características y estado de la edificación y los espacios físicos	Edificaciones	Observación y ficha de registro de novedades

Infraestructura y equipamiento	Características y estado del equipamiento	Equipamiento	Observación y ficha de registro de novedades
	Servicios que se ofrecen como bar escolar, servicio médico y otros	Servicios	Observación y ficha de registro de novedades
		Opiniones de docentes, estudiantes, padres de familia y otros	Participación en el taller o encuestas
	Mecanismos y equipamiento para enfrentar potenciales riesgos naturales o accidentes	Servicios Equipamiento	Observación y ficha de registro de novedades
		Opiniones de docentes, estudiantes, padres de familia y otros	Participación en el taller o encuestas

## Análisis del entorno

Parte del diagnóstico institucional se refiere a conocer los factores externos a la escuela y que inciden en ella, así como la manera en la que la escuela impacta en su entorno. Incluye a personas, grupos e instituciones, leyes y condiciones sociales, políticas y culturales en las que se desenvuelve la acción del centro educativo.

Las variables externas no son controlables por la institución. Es importante diferenciar las que generan las ventaj

as más importantes (oportunidades) y las desventajas más serias (amenazas o riesgos) que están afectando a la institución o le pudiesen afectar en un futuro cercano.

Para la identificación de oportunidades y amenazas se deberá partir de los datos con los que contamos sobre la realidad del entorno que rodea a la institución educativa. Con esa base se pasará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué oportunidades y amenazas vemos en el entorno que pudieran afectar, positiva o negativamente, a nuestra institución?
- ¿Qué prioridad tienen de acuerdo al grado de impacto positivo o negativo?

Finalmente, tendremos dos listas de las más importantes oportunidades y de las más importantes amenazas.

Al redactarlas, lo importante es que estén suficientemente claras como para que alguien que no estuvo en la discusión entienda lo mismo que nosotros sobre cada una de ellas.

### **Descripción y análisis de los ámbitos institucionales**

Considerando la información que se posea, se pasa a realizar una descripción general de cada uno de los ámbitos institucionales. Se trata de una redacción que resume la visión que se tiene sobre la situación actual de la institución.

Es parte importante en la descripción, contar con las opiniones y percepciones de los distintos actores. La información numérica o documental debe servir para dar sustento o corregir alguna opinión errónea, pero no reemplaza la manera de ver los distintos aspectos por parte de los integrantes de la comunidad educativa. Por tanto, los aspectos que se analicen y la prioridad

que se dé a cada uno, será distinta en cada establecimiento educativo.

Ya realizamos un cuadro de alguna información que se puede buscar sobre cada uno de los ámbitos. Seguirlo es solo una sugerencia de apoyo, pues lo importante es ordenar la información en torno a los distintos ámbitos de la vida institucional. Vale entonces sintetizar a qué se refiere cada uno de ellos.

- **Ámbito curricular.** Se refiere a los principios y características curriculares que tiene la institución, su concreción en el aula, títulos o aprendizajes que se ofertan, el perfil de salida de las y los estudiantes.
- **Equipo humano,** sus características y el clima institucional que surge de las relaciones entre ellos. Se refiere a todos los que conforman la comunidad educativa y que deberían favorecer la aplicación de la propuesta curricular. Incluye a maestros, directivos, administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y otros que puedan estar vinculados a la institución.
- **Ámbito financiero y de gestión,** referido a todo lo que da sostenibilidad económica a la aplicación curricular. Incluye los recursos, pero también las políticas para adquirirlos y administrarlos, el apoyo estatal o de otros.

Además, proponemos que se consideren los aspectos de gestión pre-

sentos hoy en el Centro Educativo. Las normas, escritas o asumidas por la fuerza de la costumbre, el tipo de liderazgo de las autoridades, la agilidad de un departamento para apoyar a los demás, son aspectos importantes en este campo.

- Infraestructura y equipamiento. Comprende los elementos que nos dan soporte a la vida institucional y que, en buena medida, marcan las condiciones de trabajo estudiantil – docente. Incluyen las edificaciones, espacios físicos, implementos, materiales generales, equipamiento, entre otros.

Siempre hay que tratar de ver un poco más allá de lo que tal vez estamos acostumbrados. Por ejemplo, preguntarnos sobre las condiciones para atender niños con discapacidades, los recursos para enfrentar una emergencia como puede ser un incendio, los preparativos frente a posibles emergencias naturales como un terremoto, entre otros aspectos que hacen un centro escolar adecuado y digno.

La descripción solo narra como está cada ámbito, no nos plantea causas ni consecuencias de los problemas ni tampoco resalta los factores favorables a nuestros éxitos. La descripción nos permite clarificarnos sobre lo que tiene la institución educativa, como está, pero no incluye ninguna valorización.

Por ello, es necesario pasar luego al análisis de los ámbitos institucionales mencionados para extraer los aspectos positivos que se convierten en fortalezas de las cuales el personal está orgulloso o, al menos satisfecho, así como los aspectos negativos que nos hablan de debilidades que no podemos ni debemos ocultar y que requieren que las enfrentemos.

Si las oportunidades y amenazas son externas y no dependen de la institución y sus integrantes, las fortalezas y debilidades, en lo fundamental, sí son determinadas por nuestro accionar institucional, de manera que tenemos responsabilidad sobre si se mantienen o desaparecen en el futuro.

El procedimiento para la identificación de fortalezas y debilidades se apoya en la descripción realizada anteriormente y en los datos con los que contamos. Con esa base se pasará a responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué fortalezas y debilidades vemos en cada ámbito de nuestra institución educativa?
- ¿Qué prioridad tienen de acuerdo al grado de impacto positivo o negativo?

Finalmente, tendremos dos listas de las más importantes fortalezas y de las más importantes debilidades, para cada ámbito institucional.

## La matriz FODA

Cómo se puede ver, en el diagnóstico hemos aplicado la técnica de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Su realización nos permite ordenar mejor las ideas y evita que caigamos en razonamientos pesimistas al sobrevalorar el análisis de problemas y su existencia.

Una visión realista incluye lo positivo y lo negativo, aquello que queremos mantener y aquello que queremos

evitar. Se logra así un detalle integral y se puede relacionar unos aspectos con otros mediante una matriz como la siguiente, aunque consideraríamos que su realización no es obligatoria si los miembros de la institución sienten que con el detalle alcanzado hasta aquí es suficiente para tener claridad en el diagnóstico externo e interno de la institución educativa y si se prefiere construir de otra manera las estrategias.

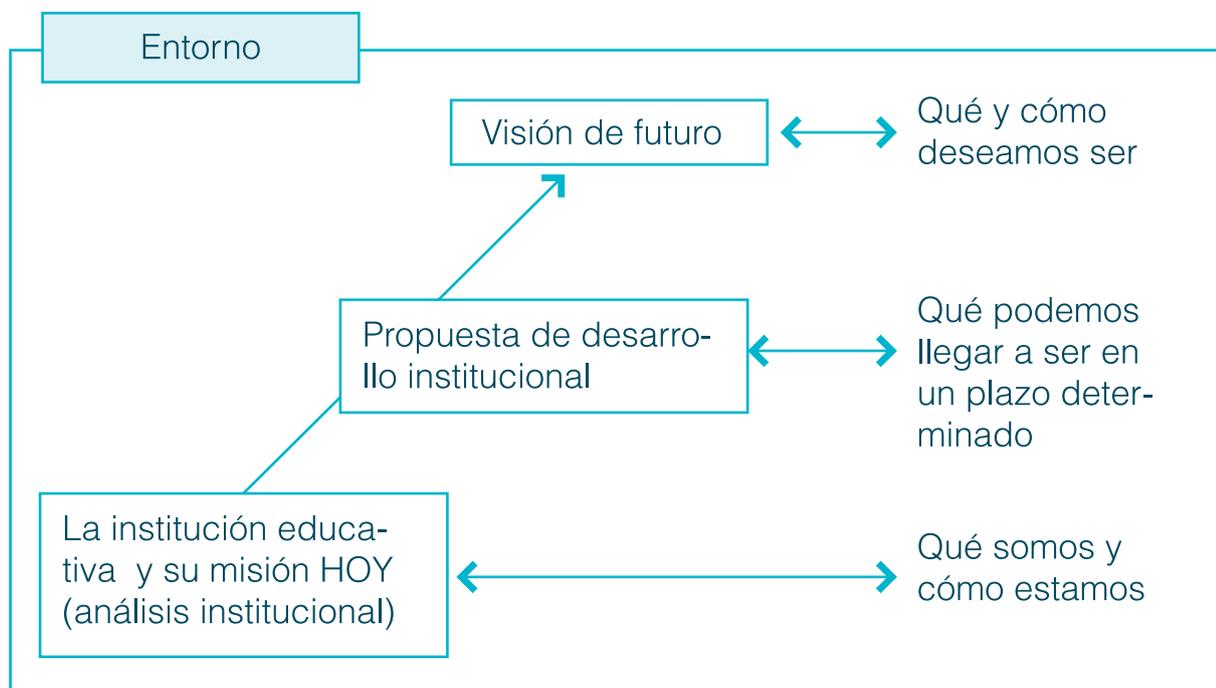
### Matriz FODA

[Dejar esta casilla en blanco]	<b>Fortalezas</b> 1. 2. 3. [hacer lista de fortalezas] 4. 5. 6.	<b>Debilidades</b> 1. 2. 3. [hacer lista de debilidades] 4. 5. 6.
<b>Oportunidades</b> 1. 2. 3. [hacer lista de oportunidaes] 4. 5. 6.	<b>Estrategias FO</b> 1. 2. [¿Cómo puedo usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?] 3. 4. 5. 6.	<b>Estrategias DO</b> 1. 2. [¿Cómo puedo vencer las debilidades aprovechando las oportunidades?] 3. 4. 5. 6.
<b>Amenazas</b> 1. 2. 3. [hacer lista de amenazas] 4. 5. 6.	<b>Estrategias FA</b> 1. 2. [¿Cómo puedo usar las fortalezas para evitar las amenazas?] 3. 4. 5. 6.	<b>Estrategias DA</b> 1. 2. [¿Cómo puedo vencer las debilidades para evitar las amenazas?] 3. 4. 5. 6.

## 2.3 La propuesta de desarrollo institucional

En conjunto, la actividad de análisis institucional puede ser llamada también diagnóstico estratégico institucional. Él nos ha dado el suficiente conocimiento de la realidad como para iniciar nuestra propuesta de desarrollo, que conforma el corazón del PEI.

La construcción de la propuesta significa establecer el camino que vamos a seguir para acercar nuestra condición actual a nuestra visión de futuro. Es aprovechar oportunidades y fortalezas y evitar debilidades y amenazas para seguir un rumbo por el cual debemos transitar todos los miembros de la comunidad educativa.



La propuesta de desarrollo se diferencia de la Visión en cuanto a que ya no se plantea como un horizonte que soñamos, sino que trazará el camino que podemos recorrer en un plazo determinado para alcanzar ese horizonte.

La propuesta debe contar principalmente con objetivos, estrategias y actividades, para las que se plantea-

rán tiempo, responsables y recursos necesarios.

Se recomienda que estos componentes correspondan a cada uno de los ámbitos institucionales, de manera que ganemos detalle y precisión en lo que se quiere alcanzar y cómo. Para ello conviene realizar una matriz como la siguiente:

Ámbito institucional	Objetivos	Estrategias	Actividades
Ámbito Curricular	1.	1.1 1.2	1.1 a,b,c,d,e, ... 1.2 a, b,c,d,e, ...
	2.	1.1 1.2	1.1 a,b,c,d,e, ... 1.2 a, b,c,d,e, ...
	3.	1.1 1.2	1.1 a,b,c,d,e, ... 1.2 a, b,c,d,e, ...
	4.	1.1 1.2	1.1 a,b,c,d,e, ... 1.2 a, b,c,d,e, ...

De la misma manera, se realizan las matrices para los demás ámbitos institucionales.

### Objetivos

Son los resultados específicos que buscamos alcanzar en el tiempo que dura el proyecto.

Cada uno de los objetivos debe contribuir a alcanzar la Visión propuesta, no puede contradecir la misión y debe considerar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas ya realizado.

En general los objetivos deben ser pocos y tienen que:

- Describir los resultados que la institución desea alcanzar.
- Tener el acuerdo de todos y ser producto de la participación (no olvidar a estudiantes y padres de familia).

- Establecer los plazos en los que se lograrán.

Al contar con una Visión, que es la finalidad hacia la que queremos acercarnos, ya no se requiere en el PEI de un objetivo general, por lo que se redactan los objetivos específicos para la etapa o número de años de que se trate.

### Estrategias

El concepto de estrategia se asocia a un conjunto de caminos y alternativas para lograr los objetivos y metas. De manera más tradicional, habla de la manera en la que se va a dirigir un ejército para ganar una batalla clave.

Cada estrategia constituye un conjunto de medidas tácticas que permiten cumplir el objetivo específico. Por ejemplo, si un objetivo es “mejorar la formación del personal docente”, al-

gunas estrategias adecuadas pueden ser: “diseñar y ejecutar un plan de capacitación que cubra las necesidades detectadas”; “establecer convenios de apoyo a la capacitación docente que permitan aprovechar aliados externos existentes”; “facilitar la profesionalización de los y las docentes del plantel”; “construir círculos de autoaprendizaje entre los docentes”, entre otras.

El ejemplo nos ayuda también a observar que es necesario analizar todos los caminos posibles, pero luego seleccionar los más adecuados y que no se contradigan entre sí, sino que sean complementarios.

Se recomienda que por cada objetivo se señalen unas dos estrategias generales.

Las estrategias, así como los objetivos, deben presentarse como alcanzables y aceptables por la mayoría del grupo. Para revisar si están bien hechas, debemos preguntarnos:

- ¿Con esas estrategias, efectivamente se puede cumplir el objetivo?
- ¿La estrategia es consistente con el entorno de la institución?
- ¿Llevar a la práctica esa estrategia, depende de nosotros? Si no es así, hay que rediseñarla ya que no podemos depender de acciones de alguien que no está comprometido con el PEI.
- ¿La estrategia aprovecha las oportunidades y fortalezas y evita las amenazas y oportunidades?

## **Actividades**

Constituye el listado de acciones fundamentales que se requieren para cumplir con cada estrategia. Su identificación puede ayudarnos a tener una serie de hitos o logros puntuales que, al sumarse o realizarse ordenadamente, nos permitirán que la estrategia se materialice.

Estas actividades generales son consideradas las tácticas que cumplirán cada estrategia.

## **Sistema de seguimiento y evaluación**

El último requisito de realización de un PEI es una planificación que incluye recursos, responsables y tiempos para cada una de las actividades. Esto nos ayudará a ver si son adecuadas y si es factible llevarlas a cabo. Dado que se trata de un plan a mediano y largo plazo, no se requieren detalles muy puntuales.

El seguimiento o monitoreo es la verificación del cumplimiento de las actividades planificadas y del uso de los recursos, de manera continua y cercana con el responsable. Su objetivo es contribuir a la búsqueda de correctivos y formas de solucionar los pequeños problemas que pueden estar impidiendo su consecución.

En el seguimiento es donde más debe expresarse el liderazgo de las autori-

dades para, manteniendo la Visión y los objetivos del PEI, estimular y orientar el cumplimiento de las actividades con una visión que vaya más allá de la de sus compañeros.

La evaluación, por su parte, es la verificación del grado en el que se al-

canzó el resultado esperado como consecuencia de las estrategias y acciones desarrolladas.

A continuación se presenta una matriz útil para completar la planificación del PEI y permitir su seguimiento y evaluación.

Ámbito institucional	Objetivos	Estrategias	Actividades	Recursos	Responsables	Tiempo de inicio - término
Ámbito Curricular	1.-	1.1 1.2	1.1 a,b,c,d,e, ... 1.2 a, b,c,d,e, ...			
	2.-	1.1 1.2	1.1 a,b,c,d,e, ... 1.2 a, b,c,d,e, ...			
	3.-	1.1 1.2	1.1 a,b,c,d,e, ... 1.2 a, b,c,d,e, ...			
	4.-	1.1 1.2	1.1 a,b,c,d,e, ... 1.2 a, b,c,d,e, ...			

## TERCERA PARTE

### DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Una vez diseñado el Proyecto Educativo Institucional (PEI) a mediano y largo plazo, es necesario contar con planes anuales que señalen la manera en la que, año tras año, vamos a orientarnos por el PEI y acercarnos a lo previsto. Esos son planes operativos anuales (POAs).

La diferencia entre la planificación estratégica que realizamos en el PEI y la planificación operativa para llevarlo a cabo se presenta en distintos aspectos, que se resumen a continuación.

La razón de ser del POA es que cada uno sepa qué tienen que hacer, cuán-

Características \ Tipo de planificación	Estratégica (PEI)	Operativa (POA)
Horizonte de tiempo	Largo plazo	Anual
Alcance del Plan	Todo el centro escolar	Todo el centro escolar o un área del mismo
Elementos	Misión Visión Objetivos Estrategias Evaluación	Objetivos anuales Proyectos Indicadores de medición Estrategias Actividades Plazos Responsables Recursos
Generalidad de los objetivos	Mayor	Menor
Tipo de objetivos más frecuentes	De innovación o transformación de la realidad	De solución de problemas
Nivel de detalle	Grandes lineamientos	Detalles específicos

do y con qué recursos. Deberá comprender también cómo con su actuación está contribuyendo a alcanzar los objetivos estratégicos de la institución que se encuentran en el PEI. Por estas razones, el POA debe ser también realizado con la participación de todos (y todas) los involucrados.

En el POA los **objetivos** son muchas veces las estrategias del PEI, las que hay que desglosar en las actividades que se pueden realizar en ese año.

En una matriz se pondrán objetivos, actividades y responsables.

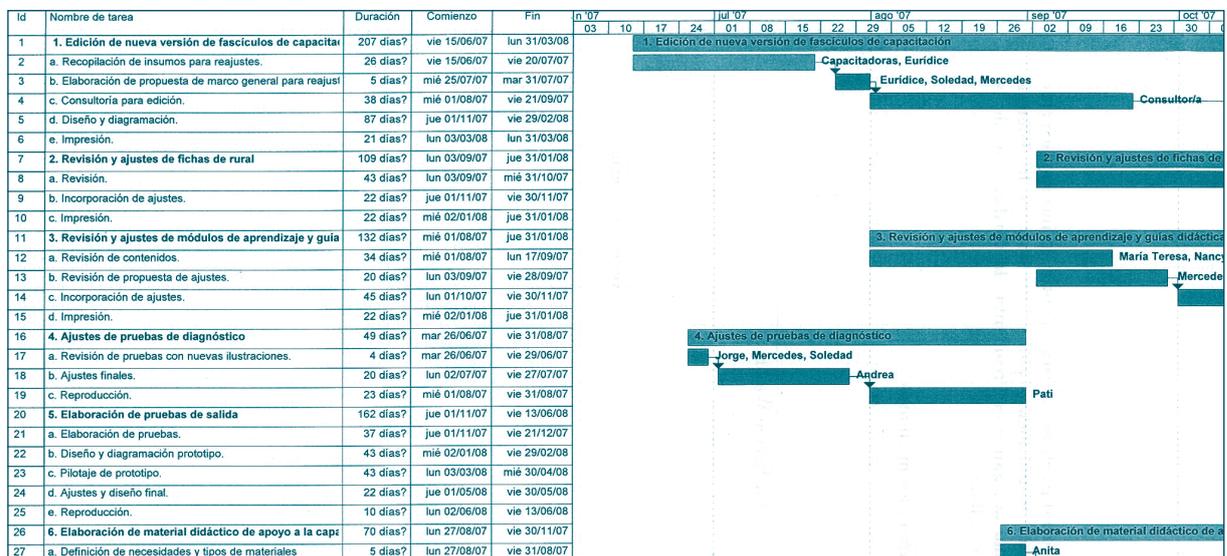
Luego, cada responsable realizará, en común con los demás, el cronograma de cumplimiento de su actividad, lo que le permitirá contar con el POA de su departamento o personal, si fuera del caso.

Lo más acostumbrado es realizar un cronograma graficado mediante el Diagrama de Gantt, organizado.

En muchos casos, el POA puede tener en su realización uno o más proyectos de implementación que sean más específicos. Ellos también tienen un nivel de planificación operativa, aún en el caso que abarquen una o más áreas de trabajo escolar.

Los proyectos de implementación, por lo general, se dirigen a enfrentar un problema específico que gravita en la escuela y cuya solución es parte del logro de los objetivos del PEI. Un proyecto de promoción de la lectoescritura tiene estas características.

Al contar el POA con los detalles de duración de las actividades, su secuencia u orden de realización, cronograma, recursos y responsables, se constituye también en un instrumento de seguimiento y evaluación. Su utilización como tal debe permitirnos el apoyo mutuo y el impulso al cumplimiento, pues no se trata de un instrumento de persecución a nadie.



## Referencias bibliográficas

- CAGIGAL GARCÍA, José L. (1997). **Gerencia educativa**. Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.
- CECM – Centro Andino (2004). **Conduciendo el mejoramiento de la lectura y escritura en la institución educativa**. Módulo para la Formación de Capacitadores, Módulo VI. Centro Andino de Excelencia para la Capacitación de Maestros.
- CIFUENTES ARIAS, Mario (2006). **El proyecto educativo institucional (PEI)**. Universidad Andina Simón Bolívar – Área de Educación. Quito. Documento no publicado.
- CIFUENTES ARIAS, Mario (2006). **El proyecto educativo institucional y el diseño curricular**. Universidad Andina Simón Bolívar – Área de Educación. Quito. Documento no publicado.
- DINAMEP (2002). **Proyecto educativo institucional**. Serie pedagógica N° 5. Quito.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia, et al (1996). **Memorias del Foro: Proyecto Educativo Institucional, énfasis currículo**. Ministerio de Educación Nacional de Colombia, PREAL, Instituto SER de Investigación, Presencia. Bogotá.
- RAMOS, Ruben (1998). **El Proyecto de Desarrollo Institucional. Metodología para su formulación**. SMAS asesores y Save the Children. Lima.
- SAMANIEGO, Juan (2005). **El Proyecto Educativo Institucional y la Formación en Valores**. Ministerio de Educación y Cultura, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Programa de Reforma Curricular del Bachillerato, documento N°5. Primera edición. Quito.
- SCHÜSSLER, Renate (2002). **Modelos de desarrollo educativo institucional en el Perú**. GTZ - PROFOGED, Lima.
- TERÁN NAJAS, Rosemarie (2003). **Propuesta general. Programa de Reforma Curricular del Bachillerato**. Ministerio de Educación y Cultura, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Programa de Reforma Curricular del Bachillerato, documento N°1. Tercera edición. Quito.
- UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR (2006). **Proyecto educativo institucional**. Documentos de trabajo de la Reforma Curricular de Bachillerato N° 1. Quito.



UNIVERSIDAD ANDINA  
SIMÓN BOLÍVAR  
Ecuador



UNIVERSIDAD PERUANA  
CAYETANO HEREDIA



UNIVERSIDAD NUR

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador • Área de Educación  
Programa de capacitación para educación básica: lectura y escritura

Toledo N22-80 • Teléfonos: (593 2) 322 8093 / 322 8085 • Fax: (593 2) 322 8426 • Quito-Ecuador  
Correo electrónico: smena@uasb.edu.ec • [www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec)